

# Kvalita profesního vzdělávání v celní správě

Petra Lyková

---

Bakalářská práce  
2014

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra Lyková**  
Osobní číslo: **H11153**  
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**  
Studijní obor: **Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů  
v neziskové sféře**  
Forma studia: **kombinovaná**  
  
Téma práce: **Kvalita profesního vzdělávání v celní správě**

Zásady pro vypracování:

**Zpracování rešerše a studium odborné literatury.**

**Vymezení pojmů a teoretických východisek z oblasti kvality profesního vzdělávání, systematického a plánovaného přístupu k profesnímu vzdělávání zaměstnanců v celní správě.**

**Příprava metodiky výzkumné části, zpracování projektu výzkumu a stanovení výzkumného problému.**

**Realizace kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření.**

**Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.**

**Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.**

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

**CHRÁSKA, Miroslav. Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.**

**KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.**

**MUŽÍK, Jaroslav. Profesní vzdělávání dospělých. Praha: Codex, 1999. ISBN 80-85963-93-0.**

**PALÁN, Zdeněk. Základy andragogiky. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2002. ISBN 80-86723-03-8.**

Vedoucí bakalářské práce: **prof. PhDr. Viera Prusáková, CSc.**  
Ústav pedagogických věd

Datum zadání bakalářské práce: **22. ledna 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **2. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. ledna 2014

  
doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.  
děkanka



  
Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

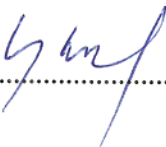
Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně ..... 14.2.2014

.....  


*1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:*

*(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.*

(2) *Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

(3) *Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:*

(3) *Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).*

3) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:*

(1) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.*

3). *Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

(2) *Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

(3) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce pojednává o kvalitě profesního vzdělávání v celní správě. Teoretická část vymezuje pojmy a teoretická východiska z oblasti kvality profesního vzdělávání, procesu systematického vzdělávání jako nástroje kvality s uvedením všech jeho fází a systému profesního vzdělávání zaměstnanců v celní správě. Cílem praktické části je pomocí výzkumu provedeného formou dotazníkového šetření zjistit, zda zaměstnanci celní správy považují systém vzdělávání v organizaci za kvalitní a dále zda jsou splněny předem stanovené vzdělávací cíle a uspokojeny vzdělávací potřeby zaměstnanců. Veškerá zjištění jsou porovnána s teoretickými poznatky z první části a na základě toho jsou navržena řešení a doporučení pro zefektivnění systému profesního vzdělávání v celní správě.

Klíčová slova: profesní vzdělávání, kvalita vzdělávání, systematické vzdělávání, celní správa, profesní příprava, plánování vzdělávání, hospitace

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis deals with the quality of professional education in customs administration. Theoretical part of this thesis defines the concept and theoretical bases from sphere of quality professional education, as a tool of quality describing the process of systematic education, pointing to all its phases and system of professional education of employees in board of customs. The aim of the practical part is to survey, by form of questionnaire, whether custom officers consider custom board educational system of good quality, with all the educational goals to be reached as well as educational needs of employees to be met. All findings are compared to the theoretical basis from the first part and according to it are made further suggestions for solutions and recommendations leading to efficient professional education in customs administration.

Keywords: professional education, quality of education, systematic education, board of customs, professional training, education scheduling, inspections

Ráda bych poděkovala vedoucí práce prof. PhDr. Vieře Prusákové, CSc. za odborné vedení a cenné připomínky, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat své rodině za trpělivost, morální podporu a pomoc, kterou mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce, a které si nesmírně vážím.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.



## **OBSAH**

<b>ÚVOD .....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>12</b>
<b>1 KVALITA V KONTEXTU S PROFESNÍM VZDĚLÁVÁNÍM DOSPĚLÝCH.....</b>	<b>13</b>
1.1 PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH.....	14
1.2 KVALITA PROFESNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	15
1.3 KLÍČOVÉ OBLASTI Vlivu NA KVALITU.....	16
1.4 SYSTÉM ZAJIŠTĚNÍ A KONTROLY KVALITY VZDĚLÁVÁNÍ .....	20
<b>2 PROCES SYTEMATICKÉHO VZDĚLÁVÁNÍ JAKO NÁSTROJ KVALITY.....</b>	<b>24</b>
2.1 ANALÝZA A IDENTIFIKACE VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB.....	25
2.2 DEFINICE CÍLŮ VZDĚLÁVÁNÍ.....	29
2.3 PLÁNOVÁNÍ A PROJEKTOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ .....	31
2.4 REALIZACE VZDĚLÁVACÍHO PROCESU .....	35
2.5 VYHODNOCOVÁNÍ VÝSLEDKŮ VZDĚLÁVÁNÍ.....	38
<b>3 SYSTÉM PROFESNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ V CELNÍ SPRÁVĚ.....</b>	<b>43</b>
3.1 STRUKTURA PROFESNÍ PŘÍPRAVY .....	44
3.2 PLÁNOVÁNÍ A ORGANIZACE VZDĚLÁVÁNÍ .....	47
3.3 ZAJIŠŤOVÁNÍ KVALITY – HOSPITACE .....	51
<b>4 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO PRAKTICKOU ČÁST .....</b>	<b>53</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>54</b>
<b>5 VÝZKUMNÝ PROBLÉM .....</b>	<b>55</b>
<b>6 DESIGN VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ .....</b>	<b>56</b>
6.1 VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	56
6.2 VÝZKUMNÉ CÍLE .....	57
6.3 VÝZKUMNÝ SOUBOR .....	57
6.4 ROZHODNUTÍ O TECHNIKÁCH A METODÁCH.....	57
6.5 STRUKTURA RESPONDENTŮ .....	59
<b>7 ANALÝZA DAT.....</b>	<b>61</b>
<b>8 INTERPRETACE DAT .....</b>	<b>90</b>
<b>9 DOPORUČENÍ PRO PRAXI .....</b>	<b>94</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>96</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>97</b>



<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>101</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>102</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>103</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ.....</b>	<b>105</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>107</b>

## ÚVOD

Rozvoj současné moderní společnosti, vědy a nových technologií přímo vybízí člověka k neustálému vzdělávání. Proto také trend vzdělávání roste a do popředí se dostává hlavně zvyšování kvalifikace v profesním životě. Obzvláště pro některé profese je neustálé vzdělávání naprosto nezbytné a stává se celoživotním procesem. Vzdělávání je v zájmu samotného zaměstnance (z důvodu zvýšení ceny na trhu práce) a samozřejmě i v zájmu zaměstnavatele (zvyšování profesní úrovně zaměstnanců). To je důvodem, proč ve vzdělávacím procesu sehrávají stále větší roli právě organizace, které si uvědomují sílu lidského potenciálu a snaží se o efektivní rozvoj svých zaměstnanců v rámci profesního vzdělávání.

Člověk se stává klíčovým zdrojem pro fungování všech organizací a vzdělávání nabývá strategického významu. Zvyšují se také požadavky na práci zaměstnanců Celní správy České republiky a úředníci si neustále musí doplňovat a prohlubovat své odborné znalosti a rozvíjet praktické dovednosti. Je třeba dbát na to, aby vzdělávání bylo účelové, splnilo stanovené cíle a požadavky a tudíž bylo kvalitní. K tomu by měl napomáhat efektivní systém podnikového vzdělávání, protože systematické vzdělávání je jeden z nejvýznamnějších nástrojů kvalitního vzdělávání pracovníků v organizaci. A právě kvalitou profesního vzdělávání v celní správě se zabývá tato bakalářská práce.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou, přičemž první kapitola teoretické části je zaměřena na kvalitu v kontextu s profesním vzděláváním dospělých. Pozornost je věnována kvalitě profesního vzdělávání, klíčovým oblastem ovlivňujícím kvalitu vzdělávání a systému zajištění a kontroly kvality v oblasti vzdělávání.

Druhá kapitola teoretické části se týká procesu systematického vzdělávání jako nástroje kvality. Je zde prezentován opakující se cyklus na sebe navazujících fází začínající analýzou vzdělávacích potřeb, následným definováním cílů potřebných pro efektivní plánování a projektování vzdělávání, pokračuje realizací vzdělávání a končí závěrečnou fází vyhodnocení výsledků vzdělávání.

Poslední kapitola teoretické části představuje systém profesního vzdělávání v celní správě. Vymezuje strukturu profesní přípravy, plánování a organizaci vzdělávání a dále je uvedeno zajišťování kvality vzdělávání formou hospitace.

Cílem bakalářské práce je zjistit, zda zaměstnanci celní správy považují systém vzdělávání v organizaci za kvalitní. V praktické části je stanoven výzkumný problém, popsán design výzkumného šetření a provedena analýza dat získaných z dotazníkového šetření. Následně jsou zjištěné údaje interpretovány a jsou navržena doporučení na zlepšení kvality systému vzdělávání v celní správě.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 KVALITA V KONTEXTU S PROFESNÍM VZDĚLÁVÁNÍM DOSPĚLÝCH

Vzdělání a především vzdělávání dospělých je vnímáno jako nutnost dnešní doby. Aby člověk obstál v životě společenském, profesním i soukromém, má neustálou potřebou aktualizovat a zvyšovat své vědomosti a dovednosti.

Pojem **vzdělávání dospělých** (anglicky adult education) označuje celkový souhrn organizovaných vzdělávacích procesů různé úrovně, obsahu a metody, které systematicky zprostředkovávají, upevňují a prodlužují prvotní vzdělávání dospělých, kteří po ukončení školního vzdělání, a po přípravě na povolání vstoupili na trh práce. Vzděláváním si dospělí obohacují své znalosti a dovednosti, rozvíjejí již získanou způsobilost, zdokonalují své technické a profesní kvalifikace, případně mění své postoje a chování s cílem zvýšit perspektivu svého osobního rozvoje. (Pavlík, Kohout a Chaloupka, 1997, s. 16)

Porubská (2009, s. 108) vnímá vzdělávání dospělých jako složitý společenský systém různorodých, vzájemně souvisejících procesů a prvků, na něž mají velký vliv politické, pracovní, ekonomické a další společenské faktory.

Andragogika jako věda o výchově a vzdělávání dospělých, která je také především vědou praktickou, třídí poznatky o vzdělávání dospělých v oblasti zájmů, o rozvíjení a udržování jejich profesní kvalifikace a pomáhá dospělým při řešení svízelných situací. Veřejnost vnímá vzdělávání v dospělosti jako důležitou hodnotu v profesním a společenském uplatnění člověka. (Palán, 2002b, s. 21)

Současná vzdělávací politika České republiky i Evropy vychází z konceptu celoživotního vzdělávání, což znamená rozšíření počátečního vzdělávání (dětí a mládeže ve školách) na učení a rozvíjení znalostí a dovedností po celý život (Vyhnánková, 2007, s. 76).

Profesní vzdělávání je v podstatě také součástí celoživotního učení. Samozřejmostí efektivního profesního vzdělávání je dodržování určitého standardu kvality, což se ale může jevit jako velmi obtížné. V této kapitole si ujasníme některé pojmy týkající se profesního vzdělávání dospělých a jeho kvality, představíme si klíčové oblasti, které kvalitu vzdělávání ovlivňují a stručně nastíníme systém zajišťující kontrolu kvality v oblasti certifikace a akreditace.

## 1.1 Profesní vzdělávání dospělých

Ukončené školní vzdělání ještě neznamená konec vzdělávání, právě naopak, je počátkem další etapy celoživotního vzdělávání – tzv. dalšího profesního vzdělávání, jehož úkolem je připravit budoucí pracovníky pro práci v daném oboru. Začátkem profesní dráhy je získání prvního zaměstnání a další vzdělávání poskytuje možnost pro lepší uplatnění na trhu práce a pracovní zařazení v získaném zaměstnání, což ve většině případů vede ke kariérnímu růstu a přispívá tak ke zlepšení ekonomické situace.

Všechny formy profesního a jiného odborného vzdělávání v průběhu pracovního života označujeme dle Palána (2002b, s. 22) jako **další profesní vzdělávání**, které rozvíjí znalosti, dovednosti a schopnosti, jež jsou vyžadovány pro výkon daného povolání a mají přímou vazbu na ekonomickou aktivitu a na profesní uplatnění dospělého jedince.

Podle Vetešky a Tureckiové (2008, s. 21) je **proces profesního vzdělávání** součástí dalšího vzdělávání dospělých a zahrnuje kvalifikační a rekvalifikační vzdělávání a periodické vzdělávací akce. Zaměřuje se na uplatnění jedince v profesním, občanském a osobním životě prostřednictvím získávání znalostí, dovedností, zkušeností, vědomostí a kompetencí potřebných po ukončení školského vzdělávacího stupně.

Mnoho autorů vnímá profesní vzdělávání jako uspokojování vlastních potřeb jedince, zdokonalování jeho znalostí, vědomostí a dovedností vedoucích ke kariérnímu růstu. Na tento proces vzdělávání se můžeme zaměřit i z jiného pohledu. Beneš (2008, s. 46) zdůraznil, že v období konce šedesátých let se vzdělávání začalo vedle práce také považovat za produktivní sílu a změnilo se na investici do lidského kapitálu s vysoce očekávanou návratností.

Na profesní vzdělávání se z ekonomického hlediska zaměřují také Vodák a Kucharčíková (2007, s. 26-27), kteří definují tento proces jako **investici do lidského potenciálu**, protože dochází ke zdokonalování znalostí a dovedností, což zapříčiňuje zkvalitnění lidských zdrojů. Ke zvyšování a zkvalitňování pracovních dovedností dochází prostřednictvím různých forem v systému podnikového vzdělávání. Může se jednat o sebevzdělávání, vzdělávací kurzy nebo semináře, ale podstatou těchto forem je, že směřují k celkovému rozvoji osobnosti a ke zvyšování kvalifikace jedince.

Profesí rozumíme určitý druh pracovní činnosti, obor nebo povolání s potřebou odborné přípravy, která vyžaduje neustálý a mnohdy trvalý proces vzdělávání. Profesní vzdělávání

tedy znamená zvyšování kvalifikace a odbornosti jedince, který již vykonává určitou profesi nebo se na tuto pozici připravuje a rozvíjí tak svůj vlastní potenciál. Trend profesního vzdělávání dospělých nepochybně souvisí se změnami společenského, politického, kulturního a ekonomického rozvoje, kterým se člověk neustále přizpůsobuje. Aby se jedinec ve své profesi uplatnil, je třeba aktualizovat a zvyšovat jeho vědomosti a dovednosti na kvalitní úrovni. Kvalitní vzdělávání je základem a důležitým krokem pro uplatnění jedince v profesním životě. Proto se v následující podkapitole zaměříme přímo na kvalitu profesního vzdělávání.

## 1.2 Kvalita profesního vzdělávání

Slovo **kvalita** bylo známé již v historii lidstva, kdy si lidé hodnotili své nástroje, produkty a dosažené výsledky s předem vytvořenými představami o nich. Kvalita se nemusí dotýkat jen materiálních výrobků, ale také služeb ovlivňujících spokojenost lidí. (Briš, 2010, s. 7-8)

Dle Mateidese (2006, s. 50-52) používáme slovo kvalita nebo kvalitní jako výraz hodnocení, kterému dáváme různý obsah v návaznosti na významovost užití tohoto slova. Názory dvou lidí na kvalitu jednoho výrobku či služby mohou být rozdílné, proto vnímáme hodnocení kvality v běžném životě jako subjektivní. Pohledy na kvalitu se však neustále mění. Přestože má každá definice své racionální jádro, neustále se přizpůsobuje změnám ve výrobním procesu. Požadavky na kvalitu se také neustále zvyšují, čímž se potvrzuje, že kvalita není neměnná.

V naší bakalářské práci se zabýváme kvalitou vzdělávání dospělých, tudíž mluvíme o kvalitě služeb, na kterou jsou kladeny různé požadavky ze strany společnosti. Podle Briše (2010, s. 10) mohou **požadavky na kvalitu** v případě služby obsahovat: „spolehlivost, dostupnost, pružnost, odborná způsobilost, vhodné prostřední, vlídné zacházení apod.“

„Kvalitou (vzdělávacích procesů, vzdělávacích institucí, vzdělávací soustavy aj.) se rozumí žádoucí (optimální) úroveň fungování a/nebo produkce těchto procesů či institucí, která může být předepsána určitými požadavky (např. vzdělávacími standardy) a může být tudíž objektivně měřena a hodnocena.“ (Průcha, 1996, s. 27)

Ve vzdělávání zastává kvalita určitou úroveň, která zajišťuje uspokojování vzdělávacích potřeb a je tvořena plněním vzdělávacích cílů a dosahováním výsledků ve vzdělávací činnosti. Jedná se jak o splnění požadované úrovně, tak o překročení stanovených



požadavků posluchačů. Získání požadované kvality je výsledkem celé řady faktorů podílejících se na vzdělávacích službách a vzdělávacím procesu, jenž by měl být stále zdokonalován a inovován, což vede k vyšší konkurenceschopnosti v rámci vzdělávacích standardů na národní i mezinárodní úrovni. Kvalita ve vzdělávání je stále aktuálním procesem, který musí být neustále monitorován z důvodu častých změn našich potřeb a je ovlivňována celou řadou komponent. (Palán, 1997, s. 63; 2002a, s. 108)

Nároky společnosti na kvalitu služeb se neustále zvyšují, a přestože ji ovlivňuje celá řada komponent. V nadcházející podkapitole si představíme tři hlavní oblasti, které mají podstatný vliv na kvalitu ve vzdělávání dospělých.

### 1.3 Klíčové oblasti vlivu na kvalitu

Kvalita vzdělávání je v praxi ovlivňována mnoha nejrůznějšími faktory. V oblasti profesního vzdělávání lze vymezit tři klíčové oblasti vlivu na kvalitu: vzdělávací instituce, lektor, vzdělávací program.

#### Vzdělávací instituce

Jednou ze základních podmínek pro snadnější uplatnění lidí na trhu práce je zvyšování jejich kvalifikace prostřednictvím vzdělávání. Profesní vzdělávání je důležité také pro zaměstnavatele, protože zastává hlavní úlohu pro trvalý rozvoj jejich podniku. Stěžejní roli zde hrají vzdělávací instituce, jež lze podobně jako jiné organizace považovat za systémy, které mají své vstupy (zaměstnanci, kurikulum, uplatňovaná vzdělávací politika atd.), procesy (akreditace, výuka, hodnocení, řízení lidských zdrojů atd.) a výstupy (kvalita dosaženého vzdělání, služby poskytované veřejnosti).

Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy České republiky ve spolupráci s Národním ústavem pro vzdělávání a s finanční podporou Evropského sociálního fondu zpracovalo několik studií týkající se oblasti dalšího vzdělávání. Materiál pro analyticko-koncepční studii vysvětluje pojem **vzdělávací instituce** jako právnické, fyzické osoby nebo státní či nestátní organizace poskytující vzdělávací služby. V České republice působí asi 15 tisíc právnických a fyzických osob uvádějících poskytování služeb v oblasti vzdělávání, které poskytují vzdělávací služby jak vlastním zaměstnancům, tak i externím zákazníkům jako službu placenou. Služby jsou spojeny s poskytováním zpětné vazby zákazníka a mohou se lišit. Sahají od standardní nabídky kurzů přes komplexní vzdělávací programy až po

individuální realizaci programu pro zákazníka. Aby byly poskytované **služby kvalitní**, je za potřebí vhodného nastavení procesů probíhajících uvnitř organizace. (Bezděková et al., 2013, s. 21)

Důležitým úkolem vzdělávacích institucí je zajištění otevřených příležitostí ke vzdělávání pro všechny zájemce, a to ve všech zájmových oblastech i odborných oborech. Rozsah příležitostí ke vzdělávání je prvořadým prvkem k rozvoji celoživotního učení. Všechny evropské státy by měly více oceňovat přínos mnohotvárnosti vzdělávacích institucí a prohlubovat spolupráci v této oblasti. (Pavlík, Kohout, Chaloupka, 1997, s. 57)

Česká republika však postrádá určitou institucionální základnu profesního vzdělávání. Místo ní vzniká velké množství malých vzdělávacích firem agenturního typu, které propagují krátkodobé vzdělávací akce bez možnosti dlouhodobého rozvoje v oblasti materiálního, metodického, programového i technického zabezpečení, a proto jsou vzdělávací instituce závislé nabídky a poptávky účastníků vzdělávání (Bednaříková, 2006a, s. 62). Z důvodu vysokého počtu a velké rozmanitosti vzdělavatelů však dochází k problémům v přehlednosti vzdělávacích institucí z hlediska přiměřenosti kvality a znalostí a přístupu k nabídce vzdělávacích služeb. Zajištění kontroly v této oblasti není snadné z důvodu rozpolcení trhů vzdělávání v závislosti na tématické, územní a cílových skupinách. (Pavlík, Kohout, Chaloupka, 1997, s. 64-65)

**Kritéria kvality** pro jednotlivé vzdělávací instituce stanovuje především přímo zákazník, který jako účastník kurzu za služby platí. Ovšem ani spokojenost účastníka kurzu ještě nemusí svědčit o kvalitě dané služby. (Bezděková et al., 2013, s. 21)

Ve většině případů se totiž upřednostňují vzdělávací instituce, které neinvestují do rozvoje svých produktů ani do lektorské činnosti, proto jsou jejich služby levnější, ale jejich servis neuspokojuje zákazníka. V takových případech je obtížné posoudit kvalitativní vzdělávací instituce, protože ve výsledku je často preferována cena. (Somr et al., 2013, s. 25)

Přesto existuje mnoho kontrolních mechanismů hlídání kvality poskytování služeb v oblasti vzdělávání. Vedle zpětné vazby klientů nebo evaluace prováděné přímo poskytovateli vzdělávání to mohou být také povinné akreditace kurzů. (Výchová, 2008, s. 75) Tyto kontrolní mechanismy uvedeme v nadcházející kapitole.

### Vzdělávací program

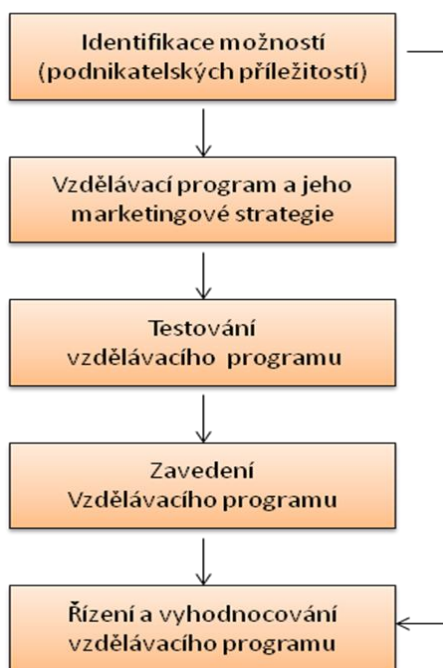
Další klíčovou oblastí ovlivňující kvalitu vzdělávání je vzdělávací program, kterým se dle Palána (2002a, s. 235) rozumí: „organizovaný sled vzdělávacích akcí.“ V podstatě se jedná o určitý projekt výuky, který slouží, jak uvádí Prášilová (2006, s. 47): „k překlenutí výkonnostní mezery mezi standardní (požadovanou, optimální, budoucí, plánovanou) výkonností a současnou (existující, reálnou) úrovní výkonnosti jedince (či skupiny osob).“

Vzdělávací programy se především v oblasti profesního vzdělávání tvořili a stále tvoří, protože je spolehlivost daných postupů tvorby vzdělávacího procesu v praxi ověřena. Do programu by se měly promítnout veškeré cíle a plány vzdělávací instituce, která jej zpracovává, ale hlavně požadavky ze strany účastníků a zákazníků vzdělávací akce. Za účinný vzdělávací program, při jehož tvorbě vzniká několik verzí, považuje Prášilová takový, díky němuž dosahují absolventi požadovaných kvalit. (Prášilová, 2006, s. 16-23)

**Tvorba vzdělávacího programu** zahrnuje ověřené postupy, jejichž dodržení zabezpečuje realizaci všech návazných kroků, pomocí nichž se program tvoří. Podstatnou roli při tvorbě konkrétního vzdělávacího programu zastává důkladná znalost všech požadavků kladených zadavatelem na konečnou formu tohoto programu. (Prášilová, 2006, s. 47)

Proces tvorby vzdělávacího programu ve velké míře ovlivňuje kvalitu vzdělávacího produktu. Jednotlivé vzdělávací instituce mají různorodé představy o svém vzdělávacím programu, který je často výsledkem jejich kreativní činnosti. Vzdělávací instituce by se měly zaměřit na analýzu potřeb a požadavků hlavních cílových skupin svých zákazníků a pečlivě sledovat konkurenci na vzdělávacím trhu. (Mužík, 1999, 151)

Mužík (1999, s. 151) na základě zkušeností ze vzdělávací praxe uvádí **ideální proces tvorby vzdělávacího programu** firmy v rozdílných fázích následovně:



Obrázek č. 1 – Proces tvorby vzdělávacího programu (Mužík, 1999, s. 151)

### Lektor vzdělávání dospělých

Profesionalita a kvalifikovanost osob působících a pracujících v oblasti vzdělávání dospělých je jedním z hlavních činitelů ovlivňujících kvalitu vzdělávání (Prusáková, 2005, s. 36).

Vzdělavatelé dospělých řídí učební procesy účastníků vzdělávání a zastávají velmi důležitou úlohu. Bednaříková (2006a, s. 26) rozlišuje tři základní typy vzdělavatelů:

1. Profesionální vzdělavatelé dospělých – pracují na plný úvazek
2. Vzdělavatelé pracující na částečný pracovní úvazek,
3. Dobrovolní vzdělavatelé dospělých.

Vzdělavatelem dospělých, který řídí výukový proces v dalším vzdělávání a základním činitelem pro naplnění učebních cílů je **lektor**. Odborná znalost přednášeného oboru a také základní znalost andragogiky je předpokladem úspěšné činnosti lektora. Předpokládá se u něho určité pedagogické mistrovství, kterým se rozumí hloubková úroveň jeho teoretických i praktických zkušeností, doplněných lektorskými dovednostmi (znalost psychologie, pedagogické a andragogické schopnosti, schopnosti motivační, komunikativní, rétorické, organizační, kreativní a didaktické. (Palán, 2002b, s. 64)

**Lektor se** v nemalé míře také **podílí na kvalitě vzdělávání**, protože hraje ve vzdělávacím procesu důležitou a nezastupitelnou roli. Vystupuje jako klíčová osobnost pro účastníka,

kteřá významně ovlivňuje výsledek přenosu informací, dovedností, návyků, znalostí a především na něm závisí spokojenost zákazníka (Bezděková et al., 2013, s. 23). Mužík (1998, s. 31) zastává názor, že dobrý lektor poskytuje účastníkovi maximální pomoc při rozvíjení jeho soustavy poznatků (souvislosti, pojmy, pravidla, zákonitosti).

Ihned od začátku vzdělávací akce by měl lektor co nejpřesněji vědět, co se od něj očekává, na tom totiž výrazně závisí jeho přístup k celé vzdělávací akci. Musí si také stanovit cíle, kterých chce s účastníky akce dosáhnout a znát jejich očekávané efekty. Těmi můžeme rozumět: Rozvoj poznávacích procesů; Konkrétní intelektuální dovednosti, např. organizační, řídicí či kontrolní; Rozvoj schopnosti samostatného učení, sebevzdělávání, seberegulace, sebekázně; Rozvoj mezilidských vztahů, adaptability, emoční inteligence; Kultivace morálně volných vlastností. (Barták, 2004, s. 19-20)

**Ideální lektor** by měl plnit očekávání organizátorů a hlavně posluchačů, participovat na procesu plánování, organizování, řízení a kontrole výuky vzdělávacího procesu a jeho činnost by měla vyvrcholením práce na vzdělávacím projektu (Bednaříková, 2006b, s. 31).

Lektorská činnost tvoří nejdůležitější součást vzdělávací akce. Jeho postoj, chování, způsobilost a celkový přístup silně působí na účastníky vzdělávání a v podstatě ovlivňuje celý vzdělávací proces.

Strategickým rozhodnutím každé vzdělávací instituce by měl být návrh a realizace systému řízení kvality. Vše je závislé na potřebách, produktech, cílech a na realizovaných procesech dané instituce. Přínosem zavedení určitého systému řízení kontroly kvality je zlepšení organizace práce, zefektivnění používaných metod, zvýšení spokojenosti organizace i účastníků vzdělávací akce a v neposlední řadě také prevence případných problémů vzniklých při vzdělávacích procesech. Nejen vzdělávací instituce, ale také lektori a vzdělávací programy by měly být součástí kontrolního systému a splňovat určité standardy kvality. Právě tyto kontrolní mechanismy si představíme v následující kapitole.

#### **1.4 Systém zajištění a kontroly kvality vzdělávání**

Veškerá nabídka vzdělávacích služeb na trhu by měla být zajištěna kontrolou a garancí kvality. Účinný nástroj k zajištění systematického řízení kvality a nabídky vzdělávacích služeb je založen na akreditaci vzdělávacích programů, certifikaci vzdělávacích institucí

a lektorů dalšího vzdělávání. V této kapitole se budeme věnovat právě systémům kontroly, zajištění a hodnocení kvality: akreditací a certifikací.

**Záruku kvality** vzdělávacích služeb zajišťuje právě péče o kvalitu a její hodnocení. V oblasti kontroly kvality se uplatňuje rozsáhlá škála nástrojů evaluace a mezi nejpodstatnější patří výsledky jednotlivců – certifikace a vnější evaluace vzdělávacích programů a institucí vzdělávání dospělých – akreditace. (Pavlík, Chaloupka a Kohout, 1997, s. 13)

### **Akreditace**

Pojem **akreditace** (z anglického Accreditation) je prvkem ověřování způsobilosti a uznávání platnosti splnění požadavků u určitého vzdělávacího programu nebo vzdělávací instituce, která vyhovuje standardům dle podmínek stanovených v předepsané dokumentaci. Orgánem pro udělování akreditace v oblasti vzdělávání dospělých je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT), které za tímto účelem zřídilo komisi pro akreditaci rekvalifikačních vzdělávacích programů. Tato akreditace se vydává vzdělávacím zařízením za účelem ověření způsobilosti pro provádění rekvalifikačního vzdělávání. (Palán, 2002a, s. 10)

**Akreditovaná osoba** je podnikající fyzická nebo právnická osoba, která na základě vlastní žádosti získala od akreditační komise osvědčení o způsobilosti provádět odbornou činnost v rozsahu stanoveném v jeho osvědčení (Briš, 2010, s. 25).

Jak již bylo uvedeno výše, vytvoření právního institutu pověřeného vydávat příslušná osvědčení bylo základním měřítkem kvality vzdělávacích institucí. MŠMT bylo svěřeno vydávat pověření o kvalitě, a tím se v praxi vžil pojem akreditace, která má dnes význam víceméně registrační. (MŠMT, 2010, s. 16)

Existuje však celá řada resortních akreditačních systémů, které udělují akreditace vzdělávacím programům, které ať už využívají finanční podporu ze strany státu či nikoliv. Mezi ně patří: akreditace rekvalifikačních programů, akreditace dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditace vzdělávání úředníků státní správy a místních samospráv, akreditace dalšího vzdělávání zdravotníků, akreditace vzdělávání pracovníků v sociálních službách, akreditace vzdělávání v oblasti sportu. (MŠMT, 2010, s. 16)

Požadavky na udělení akreditací splňují odlišná kritéria v závislosti na různých cílových skupinách. Tyto akreditace umožňují využívat finanční prostředky dle zvláštních právních

předpisů. Z důvodu časté nejednotnosti při formulaci požadavků na kvalitu vzdělávací instituce (a lektorů pro daný obor) bývá důležitost akreditací často snižována, což má za následek omezení možnosti kontroly vzdělávacího programu a odebrání či neudělování akreditace. Akreditace často nejsou vzdělávacími institucemi využívány jako systém ověřování kvality, ale stává se marketingovým sloganem. (MŠMT, 2010, s. 16-17)

Je otázkou, zda je akreditační osvědčení opravdu zárukou dané vzdělávací instituce, nebo je organizace využívají pouze jako reklamní tahák v rámci konkurence na trhu vzdělávání.

### **Certifikace**

Certifikací je označována určitá kontrola systému kvality pracovníků, metod nebo procesů, kterou vykonává k tomu pověřená organizace - certifikační orgán. Tím je nestranný, vládní nebo nevládní orgán řídící certifikační systém, ve kterém jsou zastoupeny zájmy všech zainteresovaných stran. Certifikační orgán potvrzuje splnění všech stanovených požadavků příslušné smlouvy či předpisu vydáním certifikátu. (Palán, 2002a, s. 31)

**Certifikátem** se dle Palána (2002a, s. 31) rozumí buďto oficiální dokument, který zveřejňuje výsledek certifikace nebo oficiální dokument, který účastníkovy potvrzuje absolvování uceleného vzdělávacího cyklu, nebo jeho samostatné části (potvrzení o absolvování, osvědčení, vysvědčení, výuční list, diplom).

**Certifikací pracovníků** se rozumí prokázání způsobilosti certifikované osoby k vykonávání předepsané služby. V některých případech může být pro certifikované osoby stanovena podmínka dodržování výcviku na aktuální úrovni a pravidelnost při provádění činnosti, pro kterou byly certifikováni. (Briš, 2010, s. 14)

Pro oblast certifikace vzdělávání dospělých je nejčastěji využívána norma ISO 9001:2000 – systém managementu kvality, která přesně vymezuje požadavky na kvalitu používané při uspokojování potřeb zákazníka tak, aby organizace vyhověla stanoveným předpisům (Palán, 2002a, s. 31). Pro **ověřování kvality lektorů** a manažerů vzdělávání je nejvíce užívanou formou také certifikace dle zvláštních předpisů ve smyslu norem ČSN EN ISO podložená národní akreditací (MŠMT, 2010, s. 17).

Avšak Koncepční studie systémového rozvoje dalšího vzdělávání (Somr et al., 2013, s. 26) uvádí, že v praxi neexistuje žádný legislativně zakotvený systém hodnocení kvality lektorské činnosti, proto nejsou certifikáty v oblasti lektorství uznávány ani zákazníky, ani odborníky v oboru. Kvalifikační požadavky na výkon činnosti lektora jsou popsány



Národní soustavou kvalifikací pod profesní kvalifikací „lektor dalšího vzdělávání“ podle pravidel zákona č. 179/2006, o uznávání výsledků dalšího vzdělávání.

**Ověřování kvality vzdělávacích institucí** v ČR je prováděno v rámci několika systémů, které lze rozdělit do tří skupin: Privátní certifikační systémy (QFor, BenchFor); Certifikační systémy založené na normách ISO 9000 a ošetřené mezinárodně uznávanou akreditací; Systémy založené na sebehodnocení vzdělávacích institucí (CAF /Common Assessment Framework/ – vyvinutý Evropským institutem; Model EFQM /evropský model excellence/). (MŠMT, 2010, s. 17)

Na trhu existuje celá řada certifikačních institucí, a toto téma se v současnosti stalo jedním z nejvíce diskutovaných v oblasti týkající se kvality vzdělávání. Úkolem certifikace je zajištění určitých standardů, poradenství či návrhů na zvýšení kvality vzdělávací organizace. Avšak žádný všeobecný přístup zajištění kvality zatím neexistuje, protože smysl, rozsah a zaměření certifikace není sjednocen. Přesto se organizace nechávají certifikovat především z důvodu zdokonalení vlastní práce, pod vlivem trhu, z povinnosti dodržet stanovené předpisy nebo dle směrnic a požadavků dotujících institucí. Od certifikace si organizace slibují také jistý profit v podobě vyšší spokojenosti zákazníků, zvýšení poptávky, zlepšení finančních úspor a dotace. (Beneš, 2008, s. 66-67)

„Normy a certifikáty se vztahují jen na formální podmínky vzdělávacího procesu a nejsou schopny zajistit jeho obsahovou stránku a procesuální průběh. Mohou tedy sloužit jako určitý návod a pomocný instrument při organizaci vzdělávání (co se nemá zanedbat), nenahradí ale vlastní práci při přípravě, realizaci a vyhodnocení vzdělávacích procesů.“ (Beneš, 2008, s. 127) A právě přípravě, realizaci a vyhodnocení vzdělávacích procesů v systému vzdělávání pracovníků v organizaci se budeme věnovat ve druhé kapitole.

Důležitým nástrojem pro kvalitu vzdělávání v organizaci je důkladná příprava konceptu vzdělávání, která obsahuje identifikaci vzdělávacích potřeb, přesné naplánování a realizaci vzdělávacího procesu a v neposlední řadě také evaluaci výsledků vzdělávání. Nyní si popíšeme efektivitu systematického přístupu ke vzdělávání pracovníků a rozebereme jednotlivé části tohoto procesu.

## 2 PROCES SYTEMATICKÉHO VZDĚLÁVÁNÍ JAKO NÁSTROJ KVALITY

Významnou roli v oblasti profesního vzdělávání dospělých zastává také podnikové vzdělávání, které jako součást společenského systému má bezesporu kladný vliv na rozvoj mezilidských vztahů mezi pracovníky a hlavně na zvyšování jejich kvalifikace a pracovní výkonnosti (Mužík, 1999, s. 10). Beneš (2008, s. 127) se přiklání k tvrzení, že zajištění kvality ve vzdělávání dospělých je součástí podnikové kultury, kdy dochází k spolupráci všech zainteresovaných stran (management, nadřízení, pracovníci, personální a vzdělávací oddělení, atd.). V oblasti péče o další vzdělávání zaměstnanců zastává právě podnik zásadní úlohu. Ve spolupráci s dalšími partnery se snaží vytvářet základní předpoklady a podmínky pro žádoucí kvalitní úroveň vzdělávání a celkového personálního rozvoje (Pavlík, Chaloupka a Kohout, 1997, s. 92).

Podnik by měl mít určitou koncepci v oblasti vzdělávání a vzdělávací činnost akceptovat jako činnost systematickou, pomocí které zajišťuje všem svým zaměstnancům jistou způsobilost (Mužík, 1999, s. 84). Systematické vzdělávání zaručuje podniku určitou návratnost vynaložených prostředků a je vnímáno jako velmi efektivní (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 64).

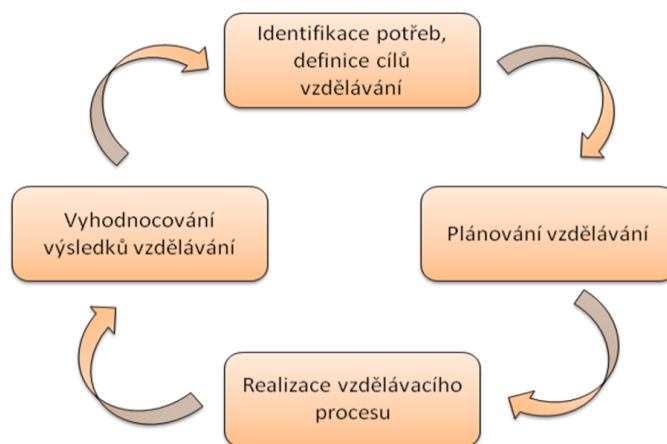
Důvodem pro volbu systematického přístupu vzdělávání je jednak návratnost investic prostřednictvím vzdělávání lidských zdrojů a jednak záruka jisté efektivity organizace. Proto je systematický postup v oblasti vzdělávání pro organizaci nezbytný. (Prusáková, 2000, s. 10)

Systematické vzdělávání je jeden z nejvýznamnějších nástrojů efektivního vzdělávání pracovníků v organizaci, který plní hlavní úkoly personální práce (uspokojuje požadavky pracovního zařazení zaměstnanců dle jejich pracovních schopností a dovedností, formuje pracovní vztahy a zabezpečuje personální a sociální rozvoj pracovníků). V podstatě se jedná o opakující se cyklus, který sleduje strategické cíle vzdělávání a opírá se o důkladně vytvořené předpoklady. (Koubek, 2001, s. 244-246)

Při tvorbě vzdělávacího systému v podniku nelze jednoznačně stanovit přesný postup. Většina autorů se však shoduje s Armstrongem (2002, s. 496), podle něhož: „Systematické vzdělávání je založeno na následujícím jednoduchém čtyřfázovém modelu:

- Definování potřeb vzdělávání.
- Rozhodnutí o tom, jaký druh vzdělávání je k uspokojení těchto potřeb zapotřebí.
- Využití zkušených a školených vzdělavatelů při plánování a realizaci vzdělávání.
- Monitorování a vyhodnocení vzdělávání za účelem zjištění jeho efektivnosti.“

Hlavní podstatou systematického vzdělávání je jeho nepřetržitost probíhající v rámci opakujícího se cyklu, který si znázorníme na obrázku č. 2, takto:



Obrázek č. 2 – Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců (Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 68)

Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců začíná zjišťováním problému či potřeby vzdělávání. K efektivnímu postupu nám slouží první krok v celém cyklu a tím je analýza a identifikace vzdělávacích potřeb, kterou si představíme v následující kapitole.

## 2.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

Prvním a zároveň nejdůležitějším krokem systémového přístupu, plánu i projektu vzdělávací akce je bezpochyby právě analýza a identifikace vzdělávacích potřeb. Jedná se o klíčovou fázi projektování vzdělávacích aktivit, kde i sebemenší chyba v analýze se následně projeví i při realizaci firemního vzdělávání. Potřeba je představována určitým nepoměrem mezi získanými dovednostmi, vědomostmi a způsobilostí na straně pracovníka a požadavkem ze strany podniku. (Bartoňková, 2010, s. 118-119)

Proto je základním cílem tohoto analytického postupu identifikace mezer a rozdílů mezi současným a požadovaným výkonem zaměstnance, kterého chceme dosáhnout.

Srovnáváme tedy to, „co se děje“ a to, „co je požadováno“. Výsledek je rozhodující pro způsob řešení buďto vzděláváním nebo jinými prostředky. (Prusáková, 2000, s. 19)

Zdrojů využitelných pro analýzu a identifikaci potřeb je značné množství a jen málokdy je možné určit správné pořadí důležitosti jednotlivých činitelů, kteří stanoví aktuální potřebu vzdělávání. V praxi se analyzuje širší nebo užší škála údajů, které se týkají buď celé organizace, jednotlivých pracovních míst a činností, nebo jednotlivých pracovníků. (Koubek, 2001, s. 247)

### **Analýza organizace**

Analýza organizace představuje studium celé organizace, které je zaměřeno na strategii organizace, organizační prostředí, alokaci zdrojů a kulturu organizace.

Strategie – Je třeba se zaměřit na strategické otázky a cíle organizace. V rámci analýzy je důležitým krokem rozeznat strategické cíle a také strategické problémy (mohou se také týkat potřebných lidských, materiálních a finančních zdrojů), kterým by organizace mohla čelit. Vše je závislé od takových hledisek, jako je růst organizace, pozice organizace na trhu, konkurenceschopnost a tržní stabilita. (Armstrong, 2002, s. 241) Podniková strategie je úzce spojena s prostředím v organizaci.

Prostředí – Organizace existují uvnitř společnosti pod vlivem jednak ze strany legislativy (zvyky, zákony, vyhlášky), ale jsou si vědomi i strategie ostatních konkurentů, novými technologiemi a vynálezy. Všechny tyto entity ovlivňují chod firmy i veřejných institucí. (Belcourt a Wright, 1998, s. 40)

Alokace zdrojů – Vedení organizace sleduje a plánuje pohyb všech zaměstnanců a také jejich personální pozice v organizaci (nově přijatí, převedení na jinou funkci apod.), což poskytuje zdroj informací pro analýzu potřeb vzdělávání. Spojení vzdělávacích plánů s plánováním lidských zdrojů má pro organizaci velký význam. (Prusáková, 2000, s. 23-24)

Kultura – Kultura organizace představuje soustavu hodnot, postojů, norem, přesvědčení a idejí a formuje způsob jednání a chování lidí a způsoby vykovávání práce (Armstrong, 2002, s. 199). Má také značný vliv na chování i výkon celé organizace. Kulturu lze analyzovat prostřednictvím různých metod a technik (dotazníky, průzkumy, diskuse) a často je důležité zapojit do této analýzy také zaměstnance organizace a dát jim tak

možnost, aby se podíleli na vytváření a realizaci plánů a programů vhodných ke zlepšení problémů kultury uvnitř organizace. (Armstrong, 2002, s. 207-208)

### **Analýza pracovního místa**

V této etapě probíhá analýza úkolů, schopností, znalostí a dovedností zaměstnanců. Údaje se získávají z popisů, specifikací a kvalifikačních charakteristik pracovních míst a jsou porovnávány se skutečným stavem schopností a dovedností zaměstnanců. Výsledkem této analýzy je informace o potenciální potřebě vzdělávání. (Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 74)

Koubek (2001, s. 66) vnímá tuto fázi jako inventuru úkolů, podmínek a odpovědností spojených s pracovním místem, která probíhá v procesu zjišťování, zaznamenávání, uchování a analyzování všech důležitých informací týkajících se pracovních míst a analýzu pracovního místa dělí na dva problémové okruhy: týkající se pracovních podmínek a úkolů a týkající se pracovníka. Zároveň stanoví otázky, jejichž odpovědi tvoří popis a specifikaci pracovního místa a pracovních podmínek na něm a specifikaci požadavků pracovního místa na pracovníka. Některé základní otázky uvádíme:

#### Otázky pracovních úkolů a podmínek:

- Jaký je název práce, pracovní funkce a kdo ji vykonává?
- Jaká je povaha dané práce a co vyžaduje?
- Jak se práce provádí?
- Jakým způsobem jsou úkoly a povinnosti vykonávány a proč?
- Kdy a kde jsou úkoly a povinnosti vykonávány?

Otázky týkající se pracovníka jsou zaměřeny na charakteristiky, schopnosti, chování a osobnosti pracovníka žádoucí pro práci na pracovním místě:

- Fyzické a duševní požadavky pracovníka (síla, manuální zručnost, vzhled, zdraví/inteligenční či intelektuální schopnosti);
- Dovednosti (psychomotorické, sociální);
- Dosažené vzdělání a kvalifikace (nezbytné pro daný druh práce);
- Dosavadní pracovní zkušenosti (získané na předchozích pracovních místech, požadované analyzovaným pracovním místem);

- Charakteristiky osobnosti a postojů (temperament, povaha, iniciativa). (Koubek, 2001, s. 66-68)

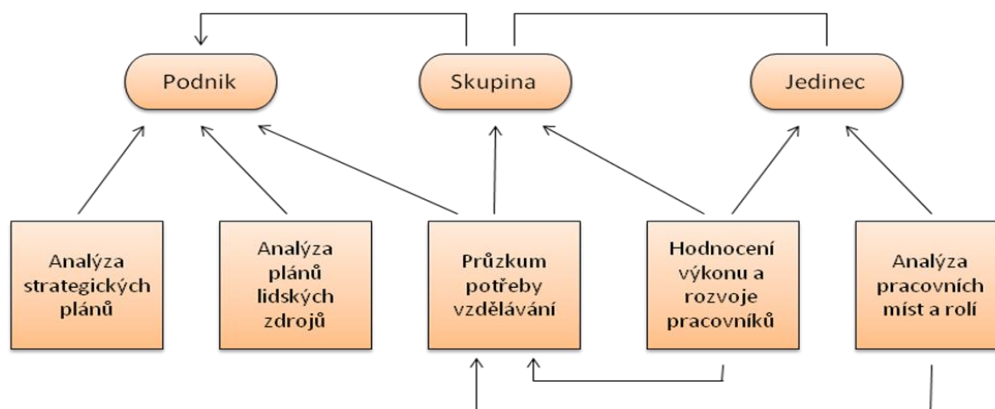
„Analýza pracovních míst by měla zobrazovat práci tak, jak skutečně vypadala v okamžiku zjišťování, nikoli tak, jak by měla vypadat či jak vypadala v minulosti, ani tak, jak vypadá v podobných podnicích či na jiných pracovištích.“ (Koubek, 2001, s. 68)

### **Analýza pracovníků a jejich pracovního výkonu**

Pravidelné hodnocení pracovníků a hodnocení jejich pracovního výkonu bývá pro identifikaci potřeb vzdělávání velmi důležitým podkladem. Čím je toto hodnocení detailnější a podrobnější, tím slouží jako nejlepší podklad pro identifikaci potřeby vzdělávání. V oblasti moderní koncepce řízení pracovního výkonu dochází díky dohodě o pracovních úkolech a dohodě o vzdělávání a rozvoji obsažené v pracovní smlouvě k prohloubení vazeb mezi pracovním výkonem a vzděláváním. Na záležitostech pravidelného hodnocení pracovníků se podílí nadřízený i sám pracovník. (Koubek, 2001, s. 248)

Dle Prusákové (2000, s. 25) začíná analýza pracovníků a jejich pracovního výkonu shromažďováním informací a údajů, které popisují stav výkonu pracovníka a jeho úroveň a celý analytický proces by měl zodpovědět otázky týkající se: Standardů a ukazatelů požadovaného výkonu; Stanovení rozdílu mezi požadovaným a skutečným výkonem; Určení překážek efektivního výkonu; Návrhu řešení.

Armstrong (2002, s. 499) dělí oblasti analýzy potřeb vzdělávání na podnikové potřeby, skupinové potřeby a individuální potřeby. I když jsou všechny tyto potřeby vzájemně propojeny a překrývají se, jak ukazuje obrázek č. 3, přesto má každá z nich jasně definovanou roli.



Obrázek č. 3 – Analýza potřeb vzdělávání – oblasti a metody (Armstrong, 2002, s. 499)

Analýza organizace poskytla informace o strategiích, kultuře, prostředí organizace a pohybu lidských zdrojů, analýza pracovního místa uvádí podrobnosti o úkolech, dovednostech, znalostech a schopnostech potřebných pro výkon práce a personální analýza posuzuje kompetence a výkon jednotlivých pracovníků (Belcourt a Wright, 1998, s. 44).

Při zjišťování potřeb vzdělávání bychom si měli také jasně definovat cíle, kterých chceme vzděláváním dosáhnout. Tomuto tématu se budeme věnovat v následující podkapitole, kde si představíme členění a vlastnosti cílů vzdělávání.

## 2.2 Definice cílů vzdělávání

Před plánování vzdělávání je nutné pečlivě zvážit cíle vzdělávacího programu, protože tvoří nejdůležitější prvek projektu vzdělávání. Cíle jsou základní kategorií ve vzdělávání dospělých, pomáhají vyvářet konkrétní projekty, formulují znalosti a dovednosti účastníků po absolvování vzdělávacího projektu a sledují jejich plnění. (Bednaříková, 2006b, s. 36)

### Členění cílů

Z hlediska praktické využitelnosti člení Bednaříková (2006b, s. 36-38) cíle na poznávací, postojoyé a výcvikové, dovednostní.

Poznávací (kognitivní) cíle – vycházejí z oblasti poznání a jde o získání a rozšíření vědomostí a znalostí. Lektor musí zvážit rozsah učební látky a stanovit způsob učení pro účastníky, kteří by zároveň měli vědět, co všechno se od nich vyžaduje (výkon, řešení úloh, popsání postupu apod.). (Bednaříková, 2006b, s. 36)

Postojové (afektivní) cíle – zaměřují se na hodnotovou orientaci, oblast mezilidských vztahů, posilování specifických schopností (komunikace, empatie, loajalita



k zaměstnavateli apod.) a působí na emocionální stránku jedince. Lektor musí zvážit, zda dané téma ovlivní postoje účastníků, jejich hodnoty a zda vytvoří prostor pro vlastní názory formou diskuse. (Bednaříková, 2006b, s. 36-37)

Výcvikové, dovednostní (psychomotorické) cíle – vztahují se k praktické činnosti a k získaným dovednostem (manažerským, podnikatelským, počítačovým apod.). Může se jednat například o projektování nebo práci na počítači s konkrétním programem, kdy naplnění těchto cílů předpokládá využití speciálních technických či didaktických pomůcek a materiálů. (Bednaříková, 2006b, s. 38)

Palán (2002a, s. 233) definuje cíl vzdělávání jako výpověď o tom, čeho chce lektor dosáhnout a vzhledem ke složitosti procesu vzdělávání a problémovosti jeho výsledků se jedná o celý soubor cílů věcně a hierarchicky strukturovaných. Cíle rozlišuje na **heterogenní** (vnější – poslání a cíle vzdělávací akce) a **autonomní** (vnitřní – motivace a osobní potřeba účastníka).

### **Vlastnosti cílů**

Jestliže chceme jasně a přesně zjistit splnění stanovených cílů, musí nám cíle sloužit jako milníky dosahovaných výsledků a musí být měřitelné. Je třeba rozlišovat základní vlastnosti cílů, mezi které patří: Konkrétnost; Přiměřenost; Kontrolovatelnost; Konzistentnost (Prusáková, 2000, s. 61-62).

Konkrétní cíle se vztahují na specifickou činnost a jejich obsah je jednoznačně vyměřen proto, aby při vzdělávání nedocházelo k rozdílné interpretaci různými lektory. Cíle musí být jasně vymezeny pro účastníky vzdělávací akce a také pro lektory vzdělávání. (Prusáková, 2000, s. 61)

Přiměřené cíle závisí od schopností a reálných možností účastníků vzdělávání, a proto je velmi důležité poznat skupinu účastníků, jejich současnou úroveň vzdělání a jejich potřeby. Vysoká, ale i nízká náročnost cílů ovlivňuje motivaci účastníků. (Prusáková, 2000, s. 61)

Kontrolovatelné cíle vyjadřují činnosti a výkony, kterých jsou účastníci vzdělávání schopni v určité fázi svého učení dosáhnout. Měly by obsahovat požadovaný výkon (činnost, jenž lze pozorovat), podmínky realizace výkonu a standardy výkonu (kvalita a časové rozmezí). Znaky kontrolovatelnosti lze snadněji zajistit u cílů psychomotorických a kognitivních. (Bednaříková, 2006b, 39-40)

Konzistentní cíle zastávají funkci vnitřní vazby a vzájemné propojenosti jednotlivých vzdělávacích lekcí, které jsou součástí programového cíle (Prusáková, 2000, s. 62). Bednaříková (2006b, s. 39) tyto cíle znázornila jako pyramidu (obrázek č. 4), ve které vyjmenovává cíle týkající se přímo lektora (cíle vyučovacích jednotek, dílčích témat a tematických celků), protože pouze on je schopen stanovit jejich funkci.



Obrázek č. 4 – Pyramida konzistentnosti cílů (Bednaříková, 2006b, s. 39)

Bednaříková (2006b, s. 38) také zmiňuje cíle komplexní, které obsahují změny u účastníků vzdělávání jak v oblasti kognitivní, tak i v oblasti psychomotorické a afektivní.

Na cíl je možné pohlížet také jako na určité pracovní chování, kterého musí být dosaženo, aby mohlo být vzdělávání považováno za úspěšné. Je třeba formulovat konečné chování absolventů vzdělávacího kurzu, které tvoří vnější formou vzdělávání. (Armstrong, 2002, s. 503)

Cíle vyjadřují znalosti a vědomosti, které budou účastníci po ukončení vzdělávací akce znát a orientovat se v nich, a dovednosti a schopnosti, které budou umět vykonávat. Po ujasnění cílů, kterých je třeba vzděláváním dosáhnout se dostáváme do fáze plánování a projektování vzdělávání, kterou si představíme nyní.

### 2.3 Plánování a projektování vzdělávání

Fáze analýzy a identifikace potřeb vzdělávání vymezila rozdíly mezi požadovanou a skutečnou výkonností pracovníků, které lze řešit vzděláváním a tím také zadala podklad pro fázi plánování a projektování vzdělávání. Do plánu vzdělávání se zahrnuje nejen

přehled vzdělávacích aktivit organizace, ale také i všechny předvídatelné bariéry (Bartoňková, 2010, s. 112).

Podstatou plánování je vzdělávací strategie v organizaci. Každý vzdělávací program je individuální a závisí na jednotlivých potřebách organizace, které se v průběhu plánování mohou rozvíjet či obnovovat a tím měnit i vzdělávací program. (Prusáková, 2000, s. 53)

**Návrh vzdělávacího programu** (plánu či projektu) je procesem přípravy učebních osnov a materiálů, které splňují potřebu vzdělávání a rozvoje a skládá se z přípravné, následné a zdokonalovací fáze (Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 80-81):

- Přípravná fáze obsahuje analýzu účastníků, specifikaci potřeb a stanovení cílů vzdělávacího projektu, které slouží jako měřítko dosahovaných výsledků. Cíle se mohou dělit na specifikující – oblast požadovaného výsledného chování a na standardní – týkající se podmínek projektu, jež je nutné dosáhnout.
- Realizační fáze vymezuje zpracování a vývoj jednotlivých etap vzdělávání a určuje způsob, kterým bude vzdělávání probíhat. Jsou stanoveny vhodné techniky vzdělávání, při jejichž volbě se musí brát zřetel na intelektuální schopnosti, dovednosti a motivační faktory pracovníků, jejich zařazení na různých pozicích v podniku, priority podniku a podmínky při uvolňování zaměstnanců. Podstatnou úlohu zde zastávají i potřeby vzájemné spolupráce a komunikace mezi účastníkem a lektorem.
- Fáze zdokonalování hledá možnosti zkvalitnění celého procesu vzdělávání a zastává roli průběžného hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům. V této fázi je také důležité prověřování informovanosti účastníků o vzdělávací akci, úrovně organizačního zajištění, ekonomické nákladovosti a způsobilost vybraných lektorů. Fáze zdokonalování by se měli zúčastnit organizátoři, účastníci, lektoři a manažeři pracovníků absolvujících vzdělávání.

Základem efektivního programu vzdělávání je dobře vypracovaný **plán vzdělávací akce**. Koubek (2001, s. 250) uvádí několik otázek, na které by měl dobře vypracovaný plán odpovědět: Jaké vzdělávání má být zajištěno a pro jakou cílovou skupinu? Jakým způsobem (metodami a technikami) se má vzdělávání realizovat? Kterí vzdělavatelé, či vzdělávací instituce bude vzdělávání poskytovat? Kdy a kde se vzdělávací akce uskuteční?

Za jakou cenu a jaké jsou náklady na vzdělávání? Jakým způsobem se budou hodnotit výsledky vzdělávání, účinnost jednotlivých vzdělávacích programů a celého plánu vzdělávání?

Plán vzdělávání utváří určitou koncepci podnikového vzdělávání, která je podkladem pro přípravu projektů vzdělávacích akcí a jejich následnou realizaci. Ještě před zahájením přípravy projektů musí být rozhodnuto o **způsobu realizace vzdělávacích akcí**. Může se jednat o **vzdělávání v rámci organizace (interně)** – vzdělávání interními vzdělavateli nebo manažery či dalšími pracovníky začleněnými do oblasti podnikového vzdělávání; **Vzdělávání poskytované externí společností** – veřejné kurzy nebo vzdělávací programy, které jsou přizpůsobeny konkrétním potřebám firmy; **Kombinace obou způsobů vzdělávání**. (Tureckiová, 2004, s. 102)

Po ujasnění způsobu realizace vzdělávacích akcí se začne s přípravou a tvorbou jednotlivých **projektů vzdělávacích akcí**, přičemž každý projekt by měl odpovídat na otázky: Proč? Koho? Co? Kdy? Jak? Kdo? Kde? Zač? (Mužík, 1999, s. 94)

Podle Bartoňkové (2010, s. 115-116) je efektivita vzdělávací akce zajištěna projektováním vzdělávací akce a skládá se z několika kroků jako je: analýza a identifikace vzdělávacích potřeb a interpretace jejich výsledků (cíle, profil účastníka a absolventa, obsah, tvorba studijních materiálů), tvorba způsobů vzdělávání (formy, metody, techniky), zajištění lektorů, organizační, materiální, technické a finanční zabezpečení a návrh způsobu evaluace vzdělávací akce.

Při plánování vzdělávání pracovníků nesmíme vynechat jeden z nejdůležitějších aspektů a tím je volba metod vzdělávání.

### **Metody vzdělávání**

Metoda v podstatě znamená postup k určitému cíli a je spojena s optimálním zvládnutím obsahu vzdělávání, naplňováním stanovených cílů a realizuje se v rámci dané vzdělávací formy a za určitých podmínek. Ve vzdělávání dospělých však neexistuje žádná univerzální metoda. Některé se používají při předávání znalostí a vědomostí, jiné při zvládnutí dovedností a jiné při ovlivňování postojů. (Mužík, 2005, s. 115)

Existuje celá řada členění metod. Rozdělit je můžeme jako Mužík (1998, s. 151) podle jejich vztahu k praxi na metody teoretické, teoreticko-praktické a praktické, nebo podle Koubka (2001, s. 250-251) na metody na pracovišti při výkonu práce (metody „on the job“) a mimo pracoviště (metody „off the job“). Pro účely naší práce si rozdělíme metody dle Armstronga (2002, s. 793), který kromě metod na pracovišti a mimo pracoviště uvádí i kombinaci těchto dvou metod, a to metody používané jak při výkonu práce, tak mimo pracoviště.

**Metody vzdělávání na pracovišti** – mezi tyto metody patří demonstrování (ukázka pracovního postupu), koučování, mentoring, rotace práce/plánované zážitky (plánované získávání zkušeností). (Armstrong, 2002, s. 793-795)

Demonstrování – nejběžnější metoda. Jedná se o aktivní zapojení vzdělávané osoby při názorné ukázce pracovního postupu názorným způsobem (Armstrong, 2002, s. 793).

Koučování - jde o specifický způsob vzdělávání pracovníků, kdy jeden kouč (nadřízený, kolega, profesionální instruktor) soustavně zapracovává účastníka (Bělohávek, 2009, s. 32).

Rotace práce – při této metodě se prověřuje vzdělávaný pracovník postupně v určitém období na určitém pracovním místě. Nejčastěji se využívá u řídicích pracovníků. (Koubek, 2001, s. 253)

**Metody vzdělávání používané jak při výkonu práce, tak mimo pracoviště** – mezi tyto metody Armstrong (2002, s. 795-800) řadí: učení se akcí, instruktáž, metoda otázek a odpovědí, pověření úkolem, projekty, studium doporučené literatury, vzdělávání pomocí počítačů, videa či interaktivního videa, multimediální vzdělávání.

Instruktáž – jedná se o jednorázový zácvik méně zkušeného nebo nového pracovníka zkušenějším pracovníkem nebo instruktorem (Mužík, 1998, s. 159).

Studium odborné literatury – zvyšování znalostí účastníků vzdělávání pomocí knih, podnikové literatury nebo sylabů, které jsou jim předány v průběhu kurzu. Účastníci by mě se měli k dané literatuře vyjádřit. (Armstrong, 2002, s. 797)

E-learning – vzdělávání pomocí počítačů. Tato metoda soustavně vzrůstá také díky rozšiřování internetu. Počítače nabízejí obrovské množství informací, různé testy a cvičení, simulují pracovní situaci, usnadňují učení pomocí schémat, grafů, obrázků a různých

počítačových programů. Tuto metodu lze použít k individuálnímu i ke kolektivnímu vzdělávání a nabízí možnost bezprostřední zpětné vazby a vyhodnocení výsledků vzdělávacího kurzu. (Koubek, 2001, s. 257)

**Metody vzdělávání mimo pracoviště** – přednáška, přednáška spojená s diskusí, diskuse, hraní rolí, případová studie, skupinová cvičení, simulace, skupinová dynamika, výcvikové skupiny, nácvik asertivity, výcvik interaktivních dovedností, neuro-lingvistické programování, učení se hrou (outdoor learning) a distanční vzdělávání (Armstrong, 2002, s. 800-805).

Přednáška – obvykle je zaměřena na přednášení faktických informací nebo teoretických znalostí. Jedná se o jednosměrné předávání informací od lektora účastníkům (Koubek, 2001, s. 254).

Diskuse – jedná se o diskusní metodu. Dochází k prohlubování, upevňování a systemizaci vědomostí a utváření dovedností prostřednictvím skupinového řešení zadaného problému. (Mužík, 1998, s. 156)

Hraní rolí – tato metoda rozvíjí interaktivní dovednosti prostřednictvím hraní určitých rolí. Dochází k předvádění určité situace, která by mohla nastat v praxi. Touto metodou získají účastníci určitou obratnost při zvládání situací, v nichž jednají s lidmi tváří v tvář (např. pracovní pohovory, koučování atd.). (Armstrong, 2002, s. 802)

Případová studie – je velmi oblíbenou metodou vzdělávání, která se používá převážně u manažerů a tvůrčích pracovníků. Jedná se o nastínění skutečného nebo smyšleného problému, který účastníci studují a snaží se situaci diagnostikovat a daný problém vyřešit. (Koubek, 2001, s. 255)

Po pečlivém naplánování a stanovení příslušných metod přistoupíme k dalšímu kroku v systému vzdělávání zaměstnanců, do etapy realizace vzdělávacího procesu. V následující podkapitole si představíme postup, základní fáze a také důležitou oblast realizačního procesu, a tou je finanční rozpočet.

## 2.4 Realizace vzdělávacího procesu

Po ukončení fáze plánování a po vytvoření projektu vzdělávací akce přecházíme do fáze realizace vzdělávacího procesu. Obě tyto fáze jsou vzájemně propojeny, protože i při realizaci činíme stejné kroky, které by se měli řešit již při tvorbě projektu vzdělávací akce

(organizační zabezpečení, kalkulace nákladů, materiální zabezpečení). (Bartoňková, 2010, s. 167) Tyto kroky jsou podle Prusákové (2000, s. 103) vnímány jako podstatné a dostupné zdroje procesu vzdělávání a zahrnují **zdroje lidské** (lektoři, realizační skupiny), **zdroje finanční** (rozpočet) a **zdroje materiální** (učební pomůcky, prostory k výuce). Kromě výše uvedených zdrojů procesu vzdělávání se realizační fáze skládá z několika důležitých prvků: cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektoři (Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 83).

Mužík (1999, s. 107-108) vnímá realizaci vzdělávacích akcí jako proces, který probíhá ve třech fázích: **vstupy** (zdroje lidské, finanční a materiální), **průběh** (cíle, obsah, formy, metody, pomůcky, účastníci a organizace vzdělávací akce) a **výstupy** (zvýšená kvalifikace, změny postojů, pracovní motivace a nová kvalita pracovního jednání).

Také Hroník (2007, s. 162 - 174) uvádí tři **fáze realizace** vzdělávacího procesu:

- **Fáze přípravy:** V návaznosti na projekt vzdělávací akce je nutné připravit vše k tomu, aby byl zdárně uskutečněn. K tomu je potřeba připravit lektora, učební materiály, pomůcky a také účastníky a organizační zajištění celé vzdělávací akce.
- **Fáze vlastní realizace:** Vlastní realizace vzdělávání začínám hned příjezdem lektora na místo konání. Tato fáze zahrnuje zahájení, monitorování dění a průběhu vzdělávací akce, vytvoření a udržování vysoké úrovně pracovního společenství a řešení nenadálých situací.
- **Fáze transferu:** Ve fázi plánování jsou navrženy určité aktivity, které budou následovat po ukončení kurzu. Při transferu je nutné tyto aktivity pohlídat a realizovat. Do této fáze patří databanka know-how (soubor různých poznatků, které je potřeba zachytit v samotném výcviku), fotodokumentace a další záznamy z kurzu a zakotvení efektů organizovaného vzdělávání.

Kromě výše uvedených fází má realizace vzdělávacího projektu dvě **obecná pravidla**:

1. Soustavný monitoring vzdělávacích kurzů za účelem zabezpečení průběhu dle stanoveného plánu a schváleného rozpočtu;
2. Vyhodnocování vzdělávání po ukončení kurzu za účelem prověření přínosu požadovaných výsledků. (Armstrong, 2002, s. 507)



Ať už se jedná o fáze stanovené Mužíkem, nebo o fáze uvedené podle Hroníka, nezbytnou a důležitou roli při realizaci vzdělávacích akcí zastává finanční a organizační zabezpečení, které prochází všemi fázemi realizace. Vytvořit příslušné ekonomické a organizační podmínky je úkolem podniku, které by měl najít vztah mezi vzdělávacími potřebami na straně jedné a skutečnými lidskými, finančními a materiálními zdroji podniku na straně druhé (Mužík, 1999, s. 107).

### **Finanční plán, rozpočet**

Rozpočet jednotlivých vzdělávacích akcí se odvíjí od ekonomických pravidel dané firmy a od charakteru vzdělávací akce (Bartoňková, 2010, s. 176). Jedná se o určitý finanční výkaz, který ukazuje očekávaný výkon podniku v bezprostřední budoucnosti (1 rok). Stanovení rozpočtu je jedním ze základních nástrojů finančního plánování a plní funkci také kontrolního nástroje, protože stanovuje finanční cíle a standardy, shromažďuje informace o rozdílech mezi plánovaným a skutečným stavem finančních prostředků. (Bělohávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 348)

Za vypracování a dodržování každého finančního plánu a rozpočtu by měla být určena zodpovědná osoba, která by se měla podílet na jejich stanovování a ručit za jejich detailnost, zobrazení rozdílů mezi aktuálním a plánovaným stavem a dostatečnou flexibilitu (Bělohávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 348-349).

Schválení rozpočtu je pro realizaci vzdělávacího projektu velmi důležité. Obecně jsou náklady na vzdělávací akci rozděleny na 2 kategorie: **náklady na vzdělávací program**- náklady na lektory (mzdy, ubytování, cestovné, stravné); náklady na realizační tým (sekretariát, administrativa, překladatelé); poplatky za výuku hrazené jiným vzdělávacím institucím; nájemné za prostory pro výuku; ostatní výdaje (poštovné, parkovné, telefonní poplatky atd.) a **náklady na účastníky** - přeprava do místa konání a místní přeprava; náklady na přepravu při studijních cestách a exkurzích; stravné a ubytování (pokud nejsou propláceny diety a cestovné); recepce a společenské události; v některých případech i hodnota ušlé mzdy. (Prusáková, 2000, s. 107)

Realizace plánovaných vzdělávacích projektů vychází z určitých finančních prostředků, a proto si některé podniky vytváří vzdělávací fond, který by měl pokrýt náklady na vzdělávání činnosti (vzdělávání manažerů a specialistů, studijní pobyty, semináře,

konference) a také cestovní náklady a náklady na výrobu potřebných studijních materiálů a programů. (Mužík, 1999, s. 109-110)

Celý vzdělávací proces je ve své podstatě závislý na průběhu a provedení realizace vzdělávací akce. Správné zrealizování spolu s důkladným naplánováním tvoří určitý základ úspěchu a efektivity celého vzdělávacího procesu. Posledním krokem k dosažení kvality v této oblasti, a zároveň posledním krokem celého cyklu systému vzdělávání je vyhodnocování výsledků vzdělávání. Tuto poslední etapu si popíšeme v následující podkapitole.

## 2.5 Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Vyhodnocování výsledků vzdělávání uzavírá celý proces rozvoje lidských zdrojů. Na začátku analýza potřeb identifikovala problém, který má být řešen (potřebu, která má být uspokojena vzděláváním) a vyhodnocování výsledků stanoví, zda byl tento problém vyřešen. (Belcourt a Wright, 1998, s. 181) Fáze vyhodnocování je nejdůležitější částí z celého vzdělávacího cyklu, protože poskytuje zpětnou vazbu o efektivitě a průběhu vzdělávací akce, o spokojenosti účastníků vzdělávání a o využití získaných vědomostí a dovedností v praxi.

Obecně existují čtyři **hlavní důvody hodnocení**:

- **ověřování** přínosu pro účastníky vzdělávání (zhodnocení vynaložených nákladů – čas, peníze),
- **kontrolování** realizace vzdělávání (zda lektoři plní svou úlohu v souladu s cíly a standardy),
- **zdokonalování** struktury, metod a obsahu kurzu (lektoři zjišťují svůj vliv na kvalitu kurzu),
- zvyšování kvality **učení** se účastníků prostřednictvím hodnocení jejich vědomostí a získaných znalostí. (Prusáková, 2000, s. 111)

V podstatě se jedná se o komplexní proces, který měří celkové přínosy i náklady vzdělávací akce. Vyhodnocováním můžeme získávat informace o tom, zda byly uspokojeny identifikované potřeby vzdělávání - **efektivita andragogická** (pedagogická, didaktická), nebo údaje o ekonomickém přínosu, či ztrátě – **efektivita ekonomická**. (Bartoňková, 2010, s. 181)

V procesu vyhodnocování je správné posouzení efektů vzdělávání ve velké míře ovlivňováno zvolenými kritérii vyhodnocování (Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 119). Koubek to vnímá jako základní problém, který nastává při vyhodnocování výsledků vzdělávání i při vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu (Koubek, 2001, s. 258).

**Kritéria vyhodnocování** můžeme rozdělit do dvou základních skupin: **vnitřní kritéria** – souvisejí s obsahem vzdělávacího programu (např. reakce účastníků na průběh školení). Toto kritérium nepostihuje kvalitu dovedností ani změny v pracovním chování, a **vnější kritéria** – vztahují se na konečný cíl celého vzdělávacího procesu (hodnota výkonu, změna v nákladech apod.). Tato kritéria jsou problematická z důvodu obtížného měření ve stejných jednotkách jako náklady a z důvodu nesnadného zjištění změn v podniku způsobených vzděláváním. (Milkovich a Boudreau, 1993 cit. podle Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 28)

Koubek (2001, s. 258-259) zmiňuje z široké rozmanitosti kritérií jen některé z nich: porovnání výsledků vstupních a závěrečných testů účastníků, monitorování vzdělávacího procesu a programu, měřitelnost praktického přínosu vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů. V těchto uvedených případech je však srovnávání nákladů a přínosů vzdělávání velmi zkreslené, jelikož je ovlivněno různými faktory např. charakterem a obsahem vykonávané práce.

### **Druhy/úrovně vyhodnocování**

Ve vzdělávání dospělých, zvláště pak v profesním vzdělávání se využívá Kirkpatrickův model hodnocení, který pojímá evaluaci komplexně a je považován za nejužitečnější. Kirkpatrick doporučuje čtyři úrovně vyhodnocování vzdělávání (Belcourt a Wright, 1998, s. 183):

- I. **Reakce** – líbila se jim vzdělávací akce?
- II. **Učení** – naučili se vše, co potřebují?
- III. **Chování** – použili své znalosti a dovednosti na pracovišti?
- IV. **Výsledky** – došlo díky vzdělání ke změně efektivity organizace?

Úroveň 1: Reakce – na této úrovni se měří, jak účastník reaguje na vzdělávání a zda je s konkrétní vzdělávací akcí spokojen. Jedná se o nejčastěji využívanou metodu, protože umožňuje snadný sběr a analýzu dat. Obvyklým způsobem sběru dat je vyplnění dotazníků účastníky vzdělávací akce, kteří vyjádří míru spokojenosti s obsahem, metodami,

prostředím a lektorem. Pro kritiky jsou tato měření pouhým zdrojem dat o zábavnosti lektora nebo videa a proto tento způsob měření pokládají za irelevantní (neprokazuje zlepšení účastníka v jeho práci). Tato metoda má však i pozitiva a tím je okamžitá zpětná vazba pro lektory, která umožňuje zdokonalit další připravovaný kurs. (Belcourt a Wright, 1998, s. 183)

Úroveň 2: Učení – na této úrovni získáváme informace o tom, do jaké míry byly splněny cíle, které jsou zaměřeny na získání nových vědomostí, nabytí dalších dovedností a na změny v postojích. Kurs musí být zpracován tak, aby měli účastníci možnost prokázat své nové znalosti, které se naučili. (Prusáková, 2000, s. 115)

Úroveň 3: Chování – zde se hodnotí míra změny chování účastníků kurzu po návratu zpět na pracoviště. Měli bychom si odpovědět na otázku: Do jaké míry uplatňují absolventi vzdělávání své znalosti, dovednosti a postoje při výkonu práce? Toto hodnocení by v ideálním případě mělo proběhnout před i po vzdělávání, stejně jako v úrovni č. 2, ale účastníci potřebují prostor a čas k tomu, aby mohli posoudit, zda byly dosaženy cíle vzdělávání týkající se změn chování a využití znalostí a dovedností v praxi. (Armstrong, 2002, s. 515)

Úroveň 4: Výsledky - jedná se o nejobtížnější krok v hodnocení, kdy ve většině případů je cílem stanovit náklady programu a určit čisté přínosy. Tato úroveň se s ohledem na organizaci vztahuje ke kvantifikovatelným změnám v oblastech jako je obrat, kvalita, čas, produktivita, ziskovost atd. (Belcourt a Wright, 1998, s. 190). Hodnotí se výsledný efekt a přínos pro organizaci - dosahování strategických cílů, lepší využívání technických prostředků a technologií, zlepšení komunikace v rámci organizace i mimo ni, lepší pracovní výsledky jednotlivců nebo týmů (Tureckiová, 2004, s. 107).

Tureckiová (2004, s. 107) dále uvádí i **Úroveň 5: hodnotovou** – která má značný vliv na rozvoj firemních cílů a také na „život“ širšího vnějšího prostředí (lokálního společenství, komunity).

Jako každý proces, tak i při vyhodnocování je třeba zvážit jednak argumenty, které tento proces podporují, ale i jeho negativa. Mezi **nevýhody** procesu vyhodnocování můžeme zařadit jeho náročnost na získávání potřebných informací (výsledky jsou posuzovány subjektivně), vynaložení velkého úsilí, dodatečných finančních prostředků, úzkou spoluúčast lektorů, účastníků i managementu, v neposlední řadě nelehké oddělení dopadů

vzdělávání od vlivů vzniklých působením jiných podnikových procesů a obtížnou kvantifikaci přínosů vzdělávání. Vyhodnocování má také určité **výhody**, z nichž uvedeme jen některé: přispívá k efektivitě podnikání, podporuje těsnější vazbu mezi vzdělávacími a podnikatelskými cíli, zvyšuje zaměření na dosahování požadovaných cílů vzdělávání, zodpovídá otázku týkající se prospěšnosti vzdělávání, stanoví oblasti pro lepší návratnost investic, ukazuje možnost dosažení téhož výsledku lepším způsobem apod. (Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 110-111)

Vzdělávání je třeba chápat jako nástroj rozvoje v celém podniku, kde by měli všichni (od vrcholového managementu po jednotlivce) sdílet zodpovědnost za rozvoj zaměstnanců a měli by vyvíjet snahu o efektivní realizaci vzdělávání. Pokud se tak stane, je třeba umístit vyhodnocování do centra celého vzdělávacího procesu tak, jak je uvedeno na obrázku č. 5 dle Vodáka a Kucharčíkové (2007, s. 114).



Obrázek č. 5 – Umístění vyhodnocování do centra vzdělávacího procesu (Vodák a Kucharčíková, 2007, s.114)

Hlavním cílem každé vzdělávací aktivity je hlavně zvýšení pracovního výkonu. Potřebujeme vědět, v jaké míře se plánovaná realizovaná aktivita naplnila a také koho a jak budeme s výsledky hodnocení seznamovat. Zpětná vazba v rámci vyhodnocování vzdělávání je nejdůležitější částí z celého cyklu. (Hroník, 2007, s. 176)

Pro kvalitu profesního vzdělávání je dodržování systematického procesu vzdělávání pracovníků velmi zásadní. Přesně a jasně stanovený postup tvoří základ úspěchu

organizace v oblasti vzdělávání, dochází ke zvýšení lidského potenciálu, zaměstnanci dosahují lepších výsledků a výrazně se posiluje i image organizace.

Po té, co jsme si objasnily základní pojmy týkající se profesního vzdělávání, jeho kvality a znázornily efektivitu systematického vzdělávání, dostáváme se k další kapitole, ve které si popíšeme systém, organizaci a koncepci vzdělávání v celní správě.

### 3 SYSTÉM PROFESNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ V CELNÍ SPRÁVĚ

Celní správa České republiky (dále jen CS) je vedle správního orgánu také bezpečnostním sborem, spadá pod ministerstvo financí a tvoří ji Generální ředitelství cel s pozicí správního úřadu s celostátní působností a dále 14 krajských celních úřadů, včetně jejich územních pracovišť. V současné době v CS pracuje kolem 5500 zaměstnanců – celníků a občanských zaměstnanců (administrativně techničtí zaměstnanci – dále jen ATZ, dělníci). Do činnosti CS spadá řada různých kompetencí, např. celní řízení a správa cel, dělená správa (vybírání a vymáhání peněžitých plnění-pokut), ochrana práv duševního vlastnictví, ochrana přírody, kontrola přepravy omamných a psychotropních látek, kontrola v oblasti silniční dopravy, kontrola zaměstnávání cizinců atd. Zákony a předpisy, kterými se jednotlivé kompetence řídí, se neustále mění. Přibývají nové oblasti činnosti celní správy, které se řídí novými zákony, vyhláškami a vnitřními předpisy. CS, jako instituce zřízená státem, plní úkoly v oblastech jí svěřených příslušnými zákony nebo mezinárodními smlouvami. Jedním z nástrojů ovlivňujících výkon této způsobilosti je profesní vzdělávání zaměstnanců. Prostřednictvím vzdělávání umožňuje svým zaměstnancům získání a následné udržování či prohlubování teoretických znalostí, praktických dovedností a odpovídajícího způsobu chování nezbytných pro efektivní plnění jejich pracovních či služebních úkolů. (Interní zdroj)

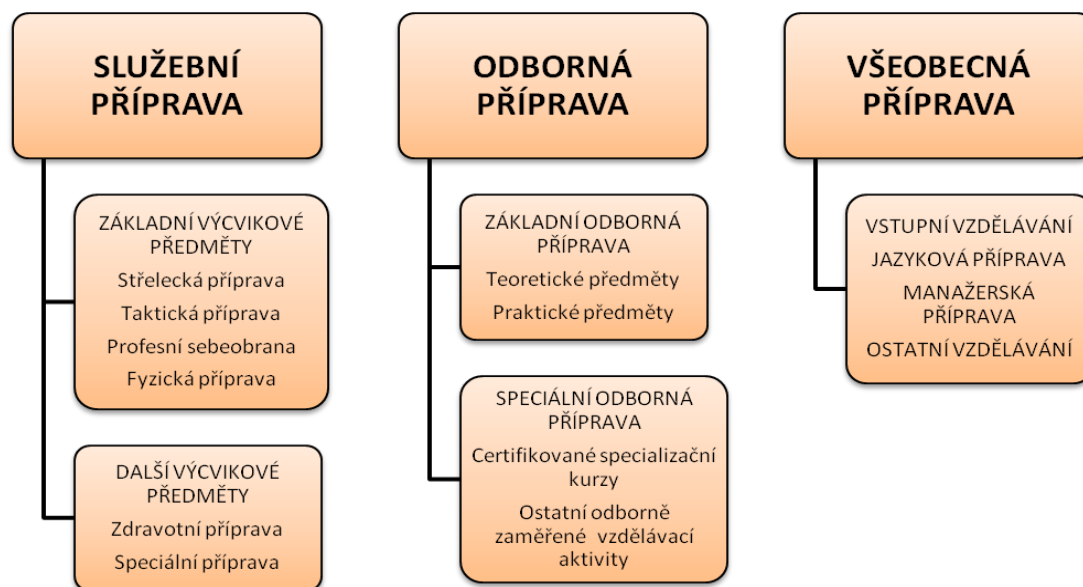
Vzdělávání patří k hlavním úkolům a prioritám CS a systém profesní přípravy je založen na principu celoživotního vzdělávání. Jedná se o další vzdělávání zajišťované celní správou za účelem získávání, udržování a prohlubování kvalifikace a odbornosti zaměstnanců. Cílem profesního vzdělávání je zajištění stejných podmínek pro všechny zaměstnance a vytváření kvalifikačních předpokladů pro výkon všech speciálních činností, které vyplývají z kompetencí celních orgánů. Orientuje se především na další soustavné vzdělávání zaměstnanců, získávání znalostí, dovedností a návyků potřebných pro výkon služby a pro získávání a udržování fyzické kondice. Současně umožňuje odpovídající přístup k příslušným vzdělávacím aktivitám, včetně dalšího vzdělávání v rámci odborné přípravy. (Interní zdroj)

Systém profesního vzdělávání zaměstnanců CS je pevně stanoven vnitřními předpisy a je vybudován na základních principech. Ty zaručují stejné podmínky pro soustavné vzdělávání a zdokonalování odborné způsobilosti pro všechny zaměstnance. Vzdělávání v CS upravuje

vnitřní Služební předpis č. 48/2012 – Kvalifikace a profesní příprava zaměstnanců Celní správy České republiky. CS respektuje příslušné právní předpisy a usnesení vlády související se vzděláváním zaměstnanců ve správních úřadech a při praktické realizaci i při tvorbě profesní přípravy má jasně stanovenou strukturu. Celkovou strukturu profesní přípravy si uvedeme nyní.

### 3.1 Struktura profesní přípravy

Za účelem prohlubování a doplňování kvalifikace a odbornosti pro výkon sjednané práce se zaměstnanec celní správy musí zúčastňovat školení nebo jiných forem profesní přípravy. Profesní přípravu tvoří: služební příprava (střelecká, taktická, fyzická a profesní sebeobrana), odborná příprava (základní a speciální), a všeobecná příprava (vstupní vzdělávání, jazyková příprava, manažerská příprava, ostatní vzdělávání). Strukturu profesní přípravy si znázorníme na následujícím schématu (obrázek č. 6)



Obrázek č. 6 – Struktura profesní přípravy v celní správě (vlastní zpracování)

#### Služební příprava

Služební příprava je určena pouze pro zaměstnance ve služebním poměru, tedy pro celníky. Je to část profesní přípravy, která ve formě výcviku umožňuje zaměstnancům získávat a zdokonalovat nezbytné teoretické poznatky, praktické dovednosti a návyky potřebné pro výkon služby a udržení fyzické kondice v rozsahu potřebném pro realizaci oprávnění a povinností celníka vyplývající z příslušných právních předpisů dle jeho zařazení na



služebním místě. Systém služební přípravy je tvořen **základními výcvikovými předměty** (střelecká, taktická a fyzická příprava a profesní sebeobrana) a **dalšími výcvikovými předměty** (speciální a zdravotní příprava). (Interní zdroj)

Služební příprava je co do rozsahu prováděna diferencovaně s přihlédnutím k činnostem a potřebám výkonu služby na jednotlivých služebních místech. Pro zjišťování fyzické způsobilosti celníků jsou stanoveny jednotlivé kategorie služebních míst, které odpovídají výkonu služby: kategorie I – požadavek na specialistu, kategorie II – požadavek na všestrannou vycvičenost, kategorie III – požadavek na základní vycvičenost, kategorie IV - zvýšené nároky na výcvik nejsou vyžadovány. (Interní zdroj)

### **Odborná příprava**

Jedná se o část profesní přípravy umožňující zaměstnancům získat odbornou způsobilost a dále prohlubovat svoji odbornost a kvalifikaci v činnostech zabezpečujících působnost CS. Obsahově je výuka zaměřena podle typu přípravy na problematiku celní a daňové agendy, celní politiky a tarifu, mobilního dohledu, pátrání, kontrolních a správních činností. Vedle teoretické přípravy je v rámci vzdělávacího procesu kladen důraz i na schopnost aplikace získaných poznatků při praktickém provádění pracovních činností nebo služebních úkonů. (Interní zdroj)

Základní odborná příprava, kterou tvoří předměty poskytující základní znalosti z celnictví a obsahově zaměřené na výkon služby nově přijatých celníků. Jedná se o **teoretické předměty** (Celní právo České republiky a Společenství, Daňové právo, Správní právo, Trestní právo, Celní politika a tarif) a **praktické předměty** (Celní řízení, Daňové řízení, Kontrolní činnosti, Mobilní dohled a pátrání). (Interní zdroj)

Speciální odborná příprava, kterou tvoří **Certifikované specializační kurzy** (pravidelně či nepravidelně se opakující tematicky zaměřené odborné kurzy, organizovány Institutem vzdělávání, realizované za účelem dalšího prohlubování základní odborné způsobilosti celníka nebo prohlubování kvalifikace občanského zaměstnance) a **ostatní odborně zaměřené vzdělávací aktivity** (jednorázové aktivity, které nejsou realizované Institutem vzdělávání, bez vydání osvědčení o úspěšném absolvování, zajišťované externím dodavatelem). Mezi vzdělávací akce speciální odborné přípravy můžeme zahrnout např. Účetnictví pro správu spotřebních a ekologických daní, Celní audit, Kriminální analýza,

Následná kontrola Intrastatu, Základní znalosti sběru dat a analýzy, Odběr vzorků orgány CS apod. (Interní zdroj)

Základními studijními materiály odborné přípravy jsou právní předpisy České republiky a legislativa Evropské unie upravující kompetence CS a příslušné vnitřní akty řízení.

### **Všeobecná příprava**

Cílem všeobecné přípravy je prohlubování kvalifikace a odbornosti v rozsahu vstupního vzdělávání úvodního a následného, základního manažerského vzdělávání, jazykového vzdělávání zajišťovaného podle Systému jazykové kvalifikace zaměstnanců ve správních úřadech. Řídí se vládními pravidly a příslušnými vnitřními akty řízení Celní správy.

Vstupní vzdělávání: je určeno pro nově přijaté zaměstnance a jeho účelem je zprostředkování základních informací o státní správě a zabezpečení osvojení základních znalostí, dovedností a návyků, včetně seznámení s příslušnými vnitřními akty řízení a právními předpisy. Vstupní vzdělávání se dále dělí na **vstupní vzdělávání úvodní** (obsahuje témata zaměřená na: základní povinnosti zaměstnance, pracovní řád, Kolektivní smlouvu a Kolektivní dohodu, etické kodexy, organizační řád, environmentální výchovu a osvětu, ochranu utajovaných informací a osobních údajů, informační technologie a zdroje elektronických informací v CS, základní informace o působnosti CS) a na **vstupní vzdělávání následné** (obsahuje témata zaměřená na: právní systém, veřejnou správu, veřejné finance, Evropskou unii, komunikaci). (Interní zdroj)

Jazyková příprava: je zajišťována za účelem dosažení, udržení nebo prohloubení úrovně jazykových znalostí zaměstnanců. Základní formou je samostudium, ale může být zajištěna skupinová jazyková výuka zajišťována externím dodavatelem, popř. formou e-learningu. V oblasti jazykové přípravy organizoval Institut vzdělávání výuku zaměstnanců na základě dohody (Dohoda o vzájemné spolupráci při odborné přípravě příslušníků Policie České republiky, zaměstnanců ministerstva financí a územních finančních orgánů a příslušníků CS z roku 2005.) na vyšších policejních školách. Mimo tyto akce byla zajišťována jazyková příprava vybraných zaměstnanců na Francouzském institutu a Goethe institutu. (Interní zdroj)

Manažerská příprava: je v CS organizována za účelem osvojení základních manažerských dovedností a dalších moderních nástrojů řízení určenými zaměstnanci. Tematické okruhy pro manažerskou přípravu jsou: manažer a manažerská role, osobnost manažera; řízení,

řídící styly; kontrola; teambuilding, vedení týmů, leadership; řízení lidských zdrojů – personální řízení; time management, zvládání stresu; komunikace, informační toky, řízení znalostí; motivování; řízení procesů; strategické řízení; řízení projektů a změn; řízení podle cílů; řízení kvality a finanční řízení. (Interní zdroj)

Ostatní vzdělávání: do ostatního vzdělávání patří vzdělávací akce, které z hlediska jejich tematického zaměření nelze zařadit do některé z ostatních částí všeobecné přípravy (BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci, školení první pomoci atd.)

Z důvodu zajištění systematického postupu, kvality a efektivnosti služební přípravy a účelnosti vynaložených prostředků musí být proces vzdělávání přesně naplánován a zorganizován. V následující kapitole uvedeme způsob plánování a organizace vzdělávacích akcí prostřednictvím hlavního organizátora procesu vzdělávání - Institutu vzdělávání CS a činnost lektorů a instruktorů.

### **3.2 Plánování a organizace vzdělávání**

Plánování a organizace profesní přípravy má přesně stanovená pravidla, která jsou metodicky upravena vnitřním pokynem celní správy č. 77/2012 – Organizace profesní přípravy v Celní správě České republiky.

Za standardní nástroj pro plánování vzdělávacích akcí v rámci organizace je považována analýza vzdělávacích potřeb, kterou v rámci CS provádí Institut vzdělávání. Při provádění analýzy se vychází z charakteristiky pracovních i služebních míst, z porovnání míry splnění kvalifikačních a dalších požadavků na zaměstnance, z plánů osobního rozvoje jednotlivých zaměstnanců a z realizačních možností organizace – finanční a personální zabezpečení. Nezbytná je součinnost všech vedoucích organizačních útvarů s personálním útvarem. Výsledky analýzy pak slouží jako podklad pro přípravu plánu vzdělávacích akcí. (Interní zdroj)

#### **Institut vzdělávání**

Veškeré činnosti týkající se organizace profesní přípravy zabezpečuje a koordinuje Institut vzdělávání.

Institut vzdělávání je centrálním organizačním útvarem pro zajišťování koncepčních, koordinačních, metodických a odborných činností v oblasti profesní přípravy zaměstnanců

CS. V rámci této působnosti Institut vzdělávání především: identifikuje a analyzuje vzdělávací potřeby CS; zajišťuje koncepční a koordinační činnost pro celý systém profesní přípravy; vydává vnitřní akty řízení; sestavuje vzdělávací projekt (zejména pro celní vzdělávací programy) a poskytuje odbornou pomoc při přípravě vzdělávacích projektů jiných realizačních útvarů; metodicky řídí a koordinuje činnost lektorů a instruktorů z řad CS; sestavuje celostátní plány vzdělávacích akcí. (Interní zdroj)

Institut vzdělávání také zajišťuje všeobecnou a odbornou přípravu zaměstnanců zahrnující vstupní přípravu, následné vzdělávání, manažerské vzdělávání, jazykovou přípravu a pedagogické minimum, a také vybírá, metodicky řídí a školí lektory celní správy, včetně hodnocení kvality výuky lektorů a hospitační kontrolní činnosti. Mimo jiné také koordinuje využití jimi řízených vzdělávacích zařízení, tj. školicích středisek CS a vzdělávacích a rehabilitačních středisek a rozhoduje o odvolání nebo přijetí lektorů do lektorského sboru. (Interní zdroj)

### **Lektor**

V rámci profesní přípravy zabezpečuje výkon lektorské činnosti lektorský sbor Institutu vzdělávání. Výkonem lektorské činnosti se rozumí i činnost tutora e-kurzu. Do lektorského sboru může být zařazen zaměstnanec, který má buďto: **odpovídající odbornou a pedagogickou kvalifikaci** - prokázané středoškolské, vyšší odborné nebo vysokoškolské vzdělání pedagogického směru anebo absolvování pedagogicky zaměřené vzdělávací akce v rámci dalšího vzdělávání; nebo **lektorskou činnost** uvedenou v popisu svého pracovního či služebního místa. (Interní zdroj)

Zaměstnanec CS, jenž je vybrán pro lektorské působení a nemá žádné předchozí pedagogické vzdělání, podstupuje **základní pedagogickou přípravu lektorů**. Cílem tohoto kurzu je vytvořit předpoklady výkon lektorské činnosti absolvováním pedagogické, psychologické a technickoorganizační přípravy a ověřit předpoklady pro působení v procesu vzdělávání dospělých (znalosti ze základů andragogiky, pedagogické a sociální psychologie), seznámit se s didaktickými principy účinného a efektivního lektorování a naučit se získané vědomosti a dovednosti uplatňovat v praxi. (Interní zdroj) Pedagogickou a odbornou přípravu lektorů zajišťuje Institut vzdělávání v součinnosti s odbornými útvary Generálního ředitelství cel, které zároveň lektorům poskytují odborné materiály.

V CS jsou zřizovány tyto lektorské skupiny: pro celní agendu, pro celní politiku a tarif, pro daňovou agendu, pro mobilní dohled, pro manažerskou přípravu. Lektori mohou být členy i několika skupin najednou. (Interní zdroj)

Pokud lektor vykonává svou činnost v požadované kvalitě, přísluší mu za to mimořádná odměna. Jelikož jsou lektoři z řad pracovníků CS, do výuky jsou obsazováni a uvolňováni Institutem vzdělávání a na lektorskou činnost se musí řádně připravovat a zajišťovat výuku v souladu se schválenými vzdělávacími projekty a podle plánu vzdělávacích akcí. (Interní zdroj)

### **Instruktor**

Instruktozem může být pouze celník zařazen na služebním místě „referent služební přípravy“, který zajišťuje výcvik v rámci služební přípravy a který má k této činnosti platné osvědčení. Osvědčení získá na základně úspěšného absolvování **základního výcviku instruktora** a splnění všech kritérií závěrečného přezkoušení. Cílem tohoto kurzu je příprava instruktorů na výcvik a výuku celníků v základních předmětech služební přípravy (taktická a fyzická příprava, profesní sebeobrana a střelecká příprava) a také ve speciálních předmětech (psychologická a zdravotní příprava). Nedílnou součástí základního výcviku instruktora je také kurz „Pedagogické minimum“, ale pouze v případě, kdy instruktor nemá středoškolské nebo vysokoškolské vzdělání pedagogického nebo andragogického zaměření. (Interní zdroj)

Instruktoři mají také speciální služební přípravu, která zahrnuje základní výcvik, tematický výcvik a integrovaný výcvik. **Základní výcvik** – cílem je získání základní profesní úrovně instruktora, její zdokonalování a další rozvoj. Zahrnuje individuální formy výcviku ve všech základních předmětech služební přípravy. **Tematický výcvik** – cílem je nacvičit s instruktory nové metodické postupy, poznatky a výcvikové metody. Soustředuje se na vybrané speciální oblasti služební přípravy a je organizován v nezbytném rozsahu dle aktuálních potřeb CS. **Integrovaný výcvik** – cílem je sjednocení výcvikových metod, postupů a modulů v základních předmětech služební přípravy. (Interní zdroj)

Instruktor CÚ je zároveň odpovědný za problematiku zbraní, střeliva a donucovacích prostředků a agendu fyzické způsobilosti.

### **Vzdělávací akce a její vyhodnocení**

Všechny vzdělávací programy se realizují prostřednictvím konkrétních vzdělávacích akcí (školení, kurzy, semináře atd.) na základě schválených vzdělávacích projektů. Vzor vzdělávacího projektu je uveden v příloze (P I). Vzdělávací akce jsou přesně naplánovány Institutem vzdělávání a jsou realizovány ve školicích střediscích CS. Plán vzdělávacích akcí (Příloha PII) je zpracován na celý kalendářní rok. U každé vzdělávací akce je jasně stanoven výběr účastníků, povinnosti organizačního garanta (který odpovídá za průběh vzdělávací akce), účastníků akce a školicích středisek, proces výuky a vyhodnocení vzdělávací akce, evidence a statistika vzdělávací akce a v neposlední řadě vedení pedagogické dokumentace.

Pedagogická dokumentace musí obsahovat schválený vzdělávací projekt, evidenci účastníků vzdělávací akce formou prezenční listiny včetně záznamu o realizované výuce, doklady o individuálním ověření znalostí účastníků (protokoly o zkouškách, opravené testy, posudky písemných prací), seznamy a vzory vydaných osvědčení a vyhodnocení vzdělávací akce. (Interní zdroj)

Vzdělávací akce je zakončena zpravidla zkouškou, kterou se zjišťuje komplexní zvládnutí výuky a stupeň osvojení znalostí a dovedností získaných absolvováním vzdělávací akce. Zkouška může být písemná, ústní nebo kombinovaná. Obsah zkoušky odpovídá obsahovému zaměření vzdělávací akce, ve které je prováděna a provádí ji zkušební komise, která vystaví protokol o zkoušce a následně osvědčení o absolvování vzdělávací akce, popřípadě o úspěšném ověření získaných znalostí. (Interní zdroj)

### **Vyhodnocení vzdělávací akce**

Ke každé vzdělávací akci musí realizační útvar zpracovat její vyhodnocení, které se provádí zejména na základě hodnocení vzdělávací akce jejími účastníky. Jedná se o zpětnou vazbu a zhodnocení kvality vzdělávací akce v souvislosti s plněním vzdělávacích potřeb zaměstnanců. Statistický souhrn odpovědí z hodnocení akce jejími účastníky je prováděn formou dotazníkového šetření (Příloha PIII), vyjádřený v procentech a doplněný o shrnutí doporučení a námětů účastníků je jedním z hlavních podkladů pro hodnocení vzdělávací akce. Dále se posuzuje soulad cílové skupiny s její charakteristikou, použití vzdělávacích metod, dodržení stanoveného obsahu a dosažení vzdělávacího cíle, vhodnost uplatnění didaktických pomůcek, techniky a studijních materiálů, dosažené výsledky (úroveň znalostí a dovedností) kvalita technicko-organizačního zázemí vzdělávací akce a doporučení

k inovaci. Cílem vyhodnocení vzdělávací akce je dospět k přijetí opatření k jejímu zlepšení (zvýšení kvality, úrovně a efektivity). (Interní zdroj)

Kvalita profesního vzdělávání v celní správě se zjišťuje nejen hodnocením ze strany účastníků vzdělávací akce, ale také hospitací. Co je hospitace a jakým způsobem se provádí, si popíšeme v následující kapitole.

### 3.3 Zajišťování kvality – hospitace

**Hospitace** je kontrolní návštěva vyučovací jednotky, při níž se získávají informace o činnosti lektora i účastníků. Může se jednat o návštěvu lektorů, učitelů nebo studentů, jejichž zájem vyplývá ze studijních důvodů. Prostřednictvím vybraných metod (pozorování, rozhovor s lektorem nebo s účastníky, rozbor dokumentace, rozbor organizační a pedagogické úrovně) se hodnotí realizace cílů, obsahu, organizace a průběhu vzdělávací akce. Po ukončení hospitace se záznam, který slouží jako podklad pro rozhovor s lektorem. V tomto rozhovoru se analyzují všechna hospitační zjištění. Hospitace by měly poskytovat srovnávací informace o úrovni a práci lektorů v časovém odstupu. (Palán, 2002a, s. 75)

V rámci hospitace prováděné orgány CS se posuzuje jak pedagogická, tak i odborná úroveň výuky.

**Odborná úroveň výuky** se posuzuje podle obsahu výkladu, přípravy na výuku a dalších materiálů, které jsou při výuce používány (např. studijní podklady, názorné pomůcky atd.). V rámci odborné výuky se také posuzuje odborné vyjadřování lektora, názornost a srozumitelnost jeho výkladu, reakce posluchačů a v neposlední řadě dodržování specifikace obsahového zaměření vzdělávací akce dle schváleného vzdělávacího projektu. (Interní zdroj)

**Pedagogická úroveň výuky** se posuzuje z hlediska systematičnosti a přiměřené náročnosti výkladu, způsobu odvozování a vysvětlování pojmů, vhodnosti a poměru kombinace teoretické a praktické části výuky a užívání forem aktivizace posluchačů. Součástí posouzení pedagogického působení je také udržení pozornosti posluchačů, verbální a neverbální projev lektora, využívání didaktických pomůcek a techniky včetně výpočetní techniky a audiovizuálních prostředků. (Interní zdroj)

Hospitace je prováděna pracovníkem Institutu vzdělávání, který posuzuje odbornou úroveň výuky. Provádí se v rozsahu minimálně jedné vyučovací hodiny a na základě „Příkazu k provedení hospitace/opakované hospitace“. O průběhu hospitace se pořizuje „Záznam o hospitaci/opakované hospitaci“, se kterým je ihned po ukončení hospitace seznámen kontrolovaný lektor, s nímž se provede ústní pohovor. V rámci pohovoru hospitující zhodnotí celkovou úroveň výuky a případně poskytne kontrolovanému lektorovi i metodickou pomoc. (Interní zdroj)

Při zjištění závažných nedostatků může být provedena opakovaná hospitace u téhož lektora za účelem zjištění, zda a jakým způsobem byly nalezené nedostatky odstraněny. Pokud ani po opakované hospitaci nedošlo k nápravě a nedostatky ve výuce kontrolovaného lektora nebyly odstraněny, podá Institut vzdělávání návrh na vyřazení tohoto lektora z lektorského sboru Institutu vzdělávání. (Interní zdroj)

Veškeré hospitace jsou zdokumentovány a archivovány v Institutu vzdělávání.



## 4 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO PRAKTICKOU ČÁST

První část naší bakalářské práce se zaměřila na důležitou oblast rozvoje lidských zdrojů, na profesní vzdělávání a jeho kvalitu. V rámci profesního vzdělávání dochází ke zdokonalování znalostí a zkvalitňování pracovních dovedností prostřednictvím vzdělávacích procesů. Získání požadované kvality je výsledkem několika faktorů, které se podílejí na vzdělávání. Mezi klíčové faktory ovlivňující kvalitu vzdělávání můžeme zařadit vzdělávací instituce, vzdělávací program a lektory poskytující vzdělávání.

Celý proces profesního vzdělávání probíhá prostřednictvím různých forem v systému podnikového vzdělávání. Důkladně a systematicky plánovaný a zrealizovaný vzdělávací proces poskytuje organizaci jistou záruku kvality. Důležitou roli zde zastávají všechny fáze systematického vzdělávání zaměstnanců.

Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb, jako první fáze systematického přístupu spočívá v pravidelném hodnocení pracovníků a ve shromažďování informací o současném stavu vědomostí, dovedností a výkonnosti zaměstnanců a v porovnávání těchto zjištěných údajů s požadovanou úrovní. Tím dochází k zjištění potenciální potřeby vzdělávání a následnému definování požadovaných cílů, kterých je třeba vzděláváním dosáhnout. Tyto kroky vedou do fáze plánování a projektování vzdělávání a následné realizaci vzdělávacího konceptu vzdělávání.

Spokojenost zaměstnanců s průběhem vzdělávací akce a využití získaných vědomostí a dovedností v praxi se odráží v jejich důvěře v hodnotu a smysl vzdělávání v organizaci. Fáze vyhodnocení poskytuje organizaci zpětnou vazbu o efektivitě a průběhu vzdělávací akce, což vede k odstranění případných nedostatků a ke zvýšení kvality vzdělávání.

System vzdělávání v CS je založen na principu celoživotního vzdělávání a reaguje na rostoucí požadavky odrážející celou škálu činností celní správy. Soustavné vzdělávání zaměstnanců má stanovená jednotná pravidla a metodologické postupy pro proces systematického vzdělávání a pro rozvoj pracovníků v praxi.

Tyto teoretické aspekty nám budou sloužit jako podklad pro praktickou část naší bakalářské práce.

## II. PRAKTICKÁ ČÁST

## 5 VÝZKUMNÝ PROBLÉM

V první části naší bakalářské práce jsme uvedli teoretické aspekty z oblasti profesního vzdělávání a jeho kvality, systematického přístupu ke vzdělávání zaměstnanců v organizacích, a také způsob a systém vzdělávání zaměstnanců v celní správě. Rozsah působnosti celních orgánů je nyní skutečně velmi široký – celní řízení a správa dovozních cel, správa spotřebních a ekologických daní, tzv. dělená správa, řada různých dozorových kompetencí (např. kontrola zpoplatnění komunikací, ochrana práv duševního vlastnictví, kontrola zaměstnávání cizinců) a v neposlední řadě pak působnost v trestním řízení. Je evidentní, že pro takto rozsáhlý záběr činností potřebuje CS opravdu k tomu odpovídající lidské zdroje, jejichž kvalitu lze vedle dobrého výběru uchazečů o zaměstnání podstatně ovlivnit především poskytnutím potřebného odborného vzdělání.

CS má přesně a jasně metodicky zpracován postup a realizaci vzdělávání zaměstnanců. Dle interních předpisů CS je systém profesní přípravy zaměstnanců prováděn systematicky a pravidelně. V rámci organizace probíhá analýza vzdělávacích potřeb, dochází k pečlivému plánování a následné realizaci vzdělávací akce, která je ukončena vyhodnocením ze strany účastníků akce a v některých případech i hospitací. Tyto skutečnosti nám dávají impuls k tomu, abychom v praktické části prověřili, zda je vzdělávací proces realizován v souladu s vnitřními předpisy, a zda tím splňuje kvalitu vzdělávání poskytovaného CS. Dále se zaměříme na zjištění, zda v současnosti nastavená profesní příprava odpovídajícím způsobem přispívá k dosažení požadované kvality lidských zdrojů a zda dochází k uspokojení vzdělávacích potřeb zaměstnanců. K tomuto účelu bylo v měsíci březnu prostřednictvím e-mailu rozesláno 150 dotazníků náhodně vybraným zaměstnancům CS, kteří tak získali možnost vyjádřit svoji spokojenost a svůj názor na kvalitu vzdělávání v CS.

## 6 DESIGN VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Po stanovení výzkumného problému jsme se rozhodli pro kvantitativní výzkum, který bude realizován formou dotazníkového šetření. Na základě stanoveného výzkumného cíle a výzkumných otázek, jsme zjišťovali názor zaměstnanců CS na kvalitu vzdělávání poskytovaného organizací.

V této kapitole si vymežíme hlavní cíl výzkumu za pomoci hlavní výzkumné otázky a dílčích výzkumných otázek. Dále popíšeme výzkumný soubor a uvedeme rozhodnutí o technikách a metodách, které jsme v rámci výzkumu použili.

V rámci praktické části jsme postupovali dle publikace od Chrásky z roku 2007: *Metody pedagogického výzkumu – základy kvantitativního výzkumu*.

### 6.1 Výzkumné otázky

Na základě vymezeného výzkumného problému a narůstající potřeby v oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, byla hlavní výzkumná otázka orientována na kvalitu profesního vzdělávání v celní správě. Odpovědi na výzkumné otázky jsme koncipovali výhradně na základě názorů respondentů – zaměstnanců celní správy.

Hlavní výzkumná otázka zní: **„Považují zaměstnanci celní správy systém vzdělávání v organizaci za kvalitní?“**

Abychom mohli fakticky zhodnotit kvalitu poskytovaného vzdělávání v CS, stanovili jsme si k hlavní výzkumné otázce také několik dílčích otázek. Ty se vztahují k jednotlivým klíčovými oblastem, které ovlivňují kvalitu poskytovaného vzdělávání v organizaci.

Výzkumná otázka č. 1 (VO1):

**„Vykonává celní správa v oblasti vzdělávání svou činnost kvalitně?“**

Výzkumná otázka č. 2 (VO2):

**„Jsou vzdělávací akce poskytované celní správou kvalitní?“**

Výzkumná otázka č. 3 (VO3):

**„Vykonávají lektori celní správy svou činnost kvalitně?“**

## 6.2 Výzkumné cíle

Hlavním výzkumným cílem této bakalářské práce je **zjistit, zda zaměstnanci celní správy považují systém vzdělávání v organizaci za kvalitní.**

Hlavní výzkumný cíl jsme rozčlenili na několik dílčích cílů, kterými jsou:

1. **Zjistit názor respondentů na kvalitu výkonu celní správy v oblasti vzdělávání.**
2. **Zjistit, zda respondenti považují vzdělávací akce poskytované celní správou za kvalitní.**
3. **Zjistit názor respondentů na kvalitu výkonu lektorů celní správy.**

## 6.3 Výzkumný soubor

Výzkumným souborem u dotazníkového šetření byli náhodně vybraní zaměstnanci celní správy, protože jako účastníci profesního vzdělávání v rámci organizace jsou kompetentní posoudit kvalitu vzdělávání v celní správě. Dotazníky byly zpracovány v programu Microsoft Office Word tak, aby je respondenti mohli vyplnit přímo v počítači a byly zaslány prostřednictvím e-mailu náhodně vybraným vedoucím různých oddělení v rámci celé celní správy. Jednotliví vedoucí zaslali vyplněné dotazníky hromadně zpět, aby byla zachována anonymita. Do výzkumného souboru byli zahrnutí zaměstnanci jak ve služebním poměru (celníci), tak zaměstnanci v pracovním poměru (ATZ, dělníci), abychom získali údaje od různého spektra zaměstnanců celní správy.

Z celkového počtu 150 zaslaných dotazníků se vrátilo 81 vyplněných – tj. 54% návratnost.

## 6.4 Rozhodnutí o technikách a metodách

### Technika sběru dat

Pro výzkumnou část jsme zvolili kvantitativní průzkum, který byl uskutečněn formou dotazníkového šetření. Tato technika byla zvolena z toho důvodu, že se jedná o poměrně rychlé a ekonomické shromáždění dat od velkého počtu respondentů.

I když z teoretické části vyplývá, že CS provádí pravidelné vyhodnocení každé vzdělávací akce prostřednictvím dotazníků, žádné z těchto dotazníků jsme neměli k dispozici. Hodnocení se provádí na konkrétní vzdělávací akci, a proto jsme dle výše uvedených dílčích výzkumných otázek zpracovali zcela nový dotazník (Příloha PIV), který se zabývá

problematikou kvality vzdělávání ve všeobecné rovině. Tento dotazník byl vytvořen přímo pro potřeby našeho výzkumu.

Dotazník byl zcela anonymní a byl sestaven tak, aby většina otázek měla vypovídající hodnotu v souvislosti se zjištěním kvality profesního vzdělávání v celní správě. Obsahoval 23 otázek, přičemž 22 otázek bylo uzavřených (strukturovaných) a jedna polouzavřená a byl rozdělen do čtyř základních částí.

V **první části** jsme zjišťovali názor respondentů na přístup organizace k profesnímu vzdělávání a na kvalitu výkonu organizace v oblasti vzdělávání zaměstnanců. K tomu se vztahuje dílčí výzkumná otázka VO1, která má návaznost na otázky z dotazníku 2 – 7 a 13. Tyto otázky zjišťovali nabídku vzdělávacích akcí ze strany organizace, možnost výběru vzdělávací akce dle vlastního uvážení, efektivitu současného systému vzdělávání, organizačně-technické zabezpečení vzdělávacích akcí a počet vzdělávacích akcí absolvovaných respondenty za poslední tři roky.

**Druhá část** dotazníku se zabývala kvalitou poskytovaných vzdělávacích akcí nabízených v rámci organizace. K této části se vztahuje dílčí výzkumná otázka VO2, která souvisí s otázkami 8 – 12. Prostřednictvím těchto otázek jsme se ptali respondentů na stanovené cíle vzdělávací akce a jejich plnění, na využívání nabytých vědomostí a dovedností v praxi, na to, zda jsou splněna očekávání z kurzu a v neposlední řadě na to, zda organizace požaduje od respondentů vyhodnocení vzdělávací akce.

**Třetí částí** jsme mapovali spokojenost respondentů s kvalitou lektorů celní správy. K tomu se váže dílčí výzkumné otázky VO3, která je v kontextu s otázkami v dotazníku 14 – 18. Zde mohli respondenti vyjádřit svoji spokojenost s výkonem lektorů a s prokázáním jejich teoretických znalostí a praktických dovedností. Dále jsme zjišťovali druhy didaktických pomůcek využívaných v rámci lektorské činnosti a zaměřili jsme se na skutečnost, zda lektori požadují vyhodnocení svého výkonu prostřednictvím dotazníkového šetření.

Poslední, **čtvrtá část** se zabývala identifikačními otázkami, kdy otázky 19 - 23 zjišťovaly základní informativní data o respondentech (druh pracovního/služebního poměru, délka odpracovaných let, věk, dosažené vzdělání, pohlaví). Do této části jsme zahrnuli také úvodní otázku (otázka 1), která mapovala názor respondentů na důležitost profesního vzdělávání v celní správě.

Všechny otázky v dotazníku byly sestaveny jasně a zřetelně, aby byly pro všechny respondenty jednoznačné a srozumitelné.

### Metody analýzy

Data získaná prostřednictvím dotazníkového šetření byla zaznamenána a následně zpracována v programu Microsoft Office Excel 2007. Údaje jsme zpracovali pomocí základní statistiky, použili jsme tzv. čárkovací metodu a dále výpočet četností (absolutních/relativních). Veškeré výsledky byly interpretovány písemně a znázorněny v tabulkách a grafech.

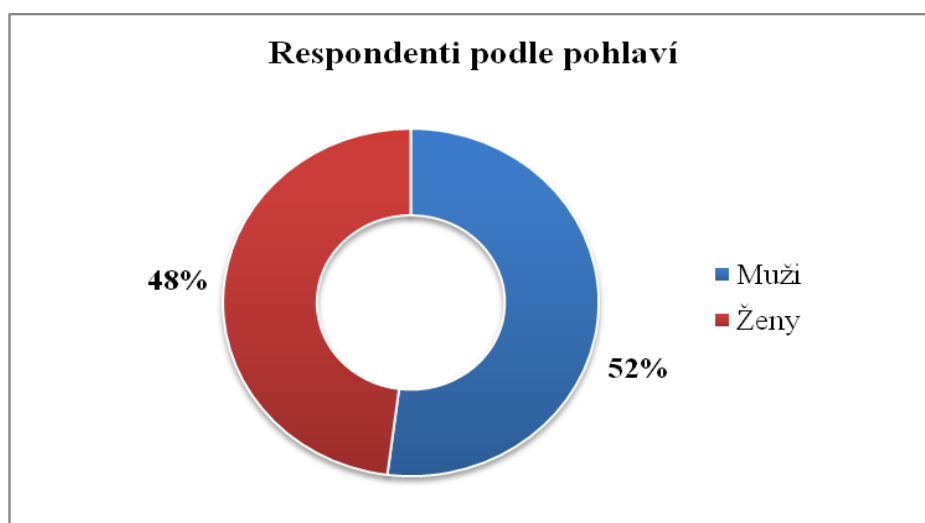
## 6.5 Struktura respondentů

Z důvodu přehlednosti byli respondenti rozdělení podle pohlaví a věku.

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Muži	<b>42</b>	<b>52</b>
Ženy	39	48
<b>Celkem</b>	<b>81</b>	<b>100</b>

Tabulka č. 1 – Struktura respondentů podle pohlaví

Z celkového počtu 81 respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, bylo 52% mužů a 48% žen. Toto členění zaměstnanců celní správy podle pohlaví nám znázorňuje graf č. 1.



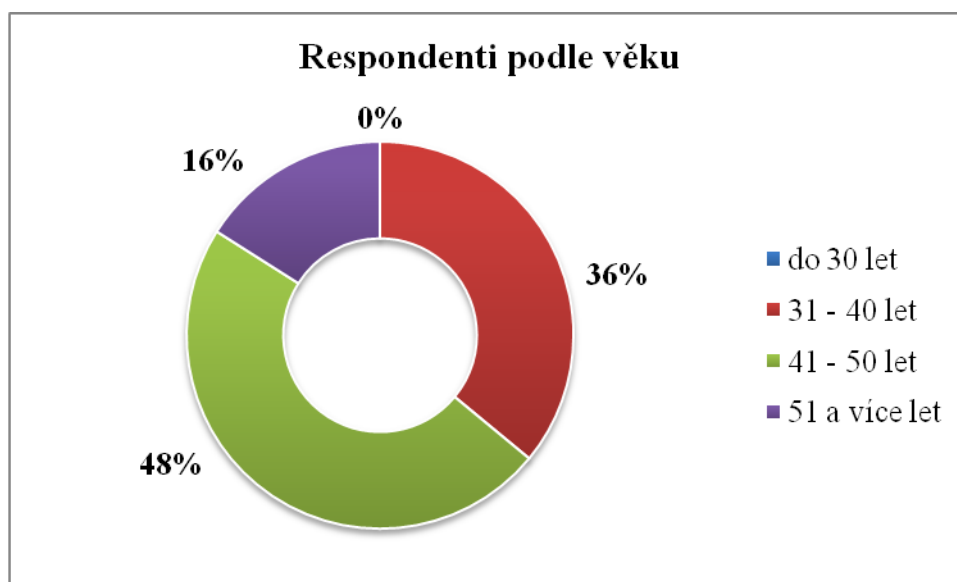
Graf č. 1 - Respondenti podle pohlaví (relativní četnost)

Dalším identifikačním údajem je věkové kategorie zaměstnanců.

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Do 30 let	-	-
31 – 40 let	29	36
41 – 50 let	<b>39</b>	<b>48</b>
51 a více let	13	16
<b>Celkem</b>	<b>81</b>	<b>100</b>

Tabulka č. 2 – Struktura respondentů podle věku

Z celkového počtu respondentů tvoří nejpočetnější část 48% zaměstnanců ve věku 41 – 50 let, 36% zaměstnanců ve věku 31 – 40 let a 16% zaměstnanců ve věku 51 a více let. Dotazníkového šetření se nezúčastnili žádní zaměstnanci ve věku do 30 let. Členění respondentů podle věkové kategorie je znázorněno grafem č. 2.



Graf č. 2 - Respondenti podle věku (relativní četnost)



## 7 ANALÝZA DAT

V této kapitole budeme prezentovat výsledky výzkumu v souladu s otázkami v dotazníku.

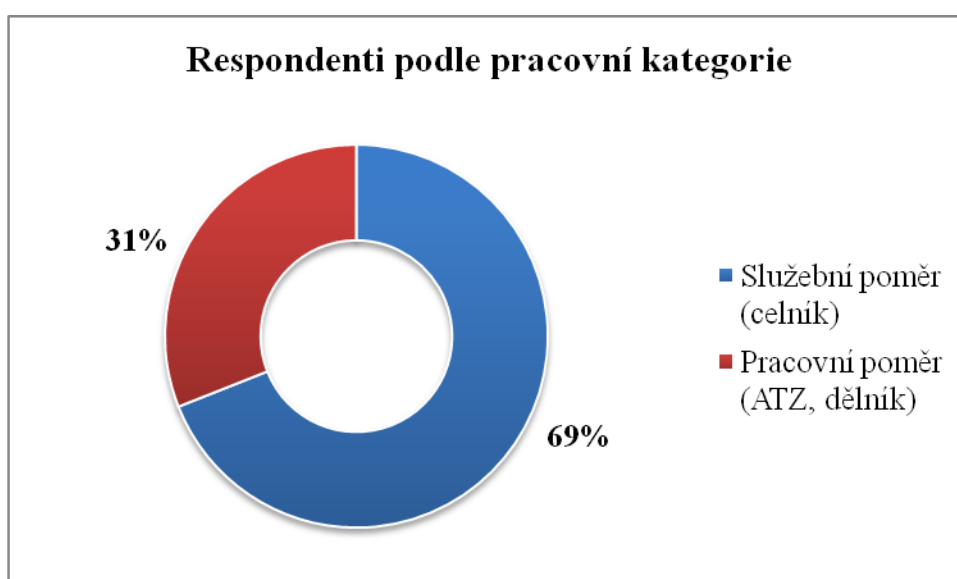
### Identifikační otázky

Nejprve se zaměříme na otázky zjišťující základní informace o respondentech, které byly z psychologického hlediska uvedeny v závěru dotazníku. Mezi identifikační otázky jsme zahrnuli: pracovní kategorie respondentů (celník/ATZ), délku pracovního/služebního poměru u celní správy, věk respondentů, dosažené vzdělání a pohlaví respondentů. Tyto otázky jsou uvedeny pod položkou 19 – 23 v dotazníkovém šetření. Do této části jsme zahrnuli také úvodní otázku (otázka 1), která mapovala názor respondentů na důležitost profesního vzdělávání v celní správě.

### Otázka č. 19 – U celní správy pracujete:

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Ve služebním poměru	<b>56</b>	<b>69</b>
V pracovním poměru	25	31
<b>Celkem</b>	<b>81</b>	<b>100</b>

Tabulka č. 3 – Struktura respondentů podle pracovní kategorie



Graf č. 3 – Respondenti podle pracovní kategorie (relativní četnost)

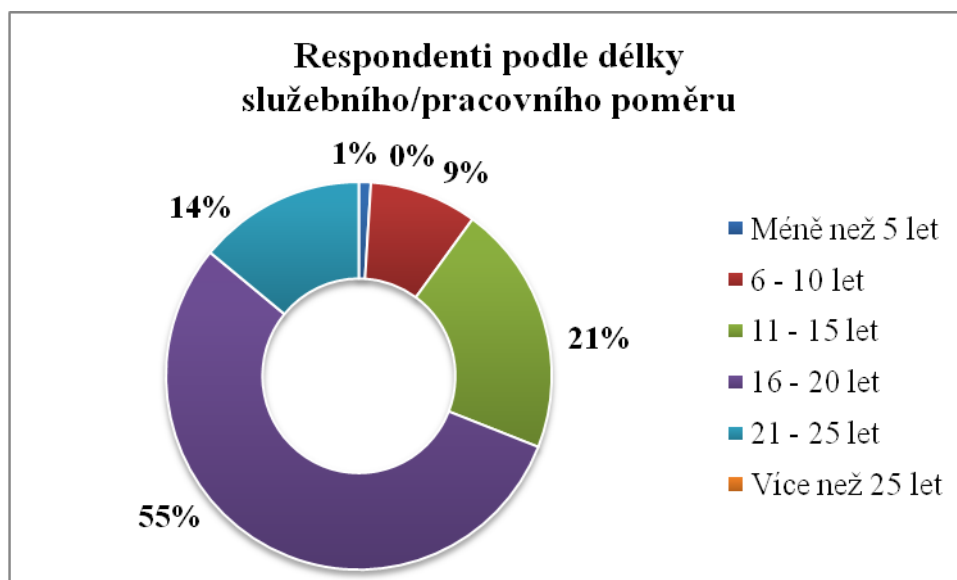
Otázkou č. 19 jsme zjišťovali, kolik z dotázaných respondentů pracuje ve služebním poměru a kolik v pracovním poměru. Tuto otázku jsme uvedli do dotazníku z toho důvodu, že respondenti jednotlivých pracovních kategorií absolvují vzdělávací akce různých typů a rozdílného zaměření, a proto se názory na kvalitu vzdělávání mohou lišit. Toto rozdělení nám dále sloužilo jako podklad pro analýzu některých otázek. Šlo však pouze o informativní otázky a nezajímala nás statistická významnost.

Z celkového počtu respondentů tvoří 69% **nejpočetnější část zaměstnanci ve služebním poměru** a menší část 31% tvoří zaměstnanci v pracovním poměru. Z toho plyne, že v našem dotazníkovém šetření značně převažují respondenti, kteří pracují u celní správy ve služebním poměru. Pro lepší přehlednost uvádíme i grafické znázornění.

#### Otázka č. 20 – Jak dlouho pracujete u CS?

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Méně než 5 let	1	1
6 – 10 let	7	9
11 – 15 let	17	21
16 – 20 let	<b>45</b>	<b>55</b>
21 – 25 let	11	14
Více než 25 let	-	-
<b>Celkem</b>	<b>81</b>	<b>100</b>

Tabulka č. 4 - Struktura respondentů podle délky pracovního/služebního poměru



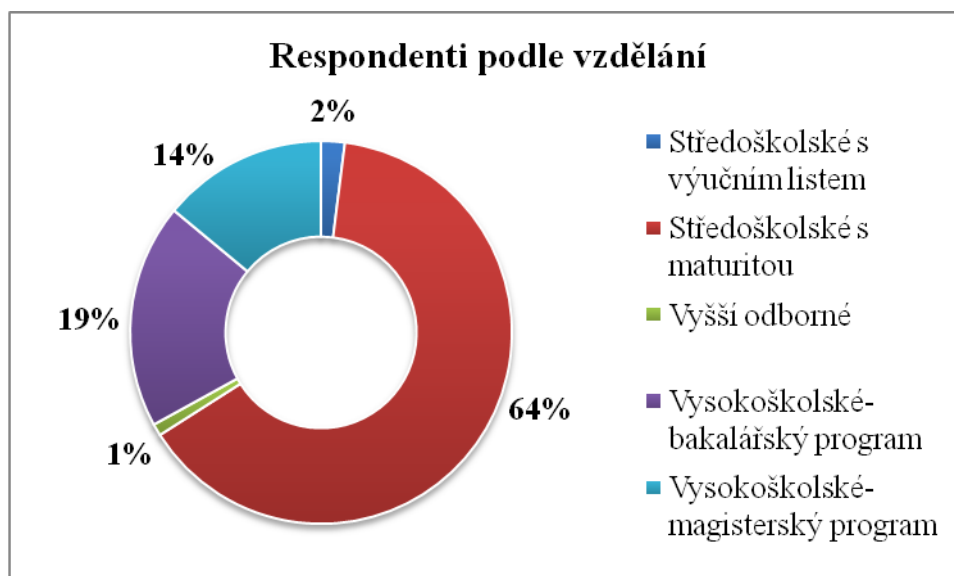
Graf č. 4 – Respondenti podle délky pracovního/služebního poměru (relativní četnost)

Na základě dotazování jsme zjišťovali délku pracovního/služebního poměru dotazovaných respondentů. Z tabulky č. 4 a grafu č. 4 vyplývá, že **nejpočetnější skupinu 55% tvoří respondenti pracující u celní správy 16 – 20 let**, druhou nejpočetnější skupinou 21% jsou zaměstnanci s délkou pracovního/služebního poměru v rozmezí 11 – 15 let, další skupinou 14% jsou respondenti pracující u celní správy po dobu 21 – 25 let, menší skupinu 9% respondentů tvoří zaměstnanci s délkou pracovního/služebního poměru v rozmezí 6 – 10 let a pouze 1% dotazovaných respondentů tvoří zaměstnanec s délkou pracovního/služebního poměru kratšího než 5 let. Dotazníkového šetření se nezúčastnili žádní respondenti, kteří pracují u celní správy více než 25 let.

**Otázka č. 22 – Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

Vzdělání	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Středoškolské s VL	2	2
Středoškolské s maturitou	<b>52</b>	<b>64</b>
Vyšší odborné	1	1
Vysokoškolské-Bc.	15	19
Vysokoškolské-Mgr.	11	14
<b>Celkem</b>	<b>81</b>	<b>100</b>

Tabulka č. 5 - Struktura respondentů podle dosaženého vzdělání



Graf č. 5 – Respondenti podle vzdělání (relativní četnost)

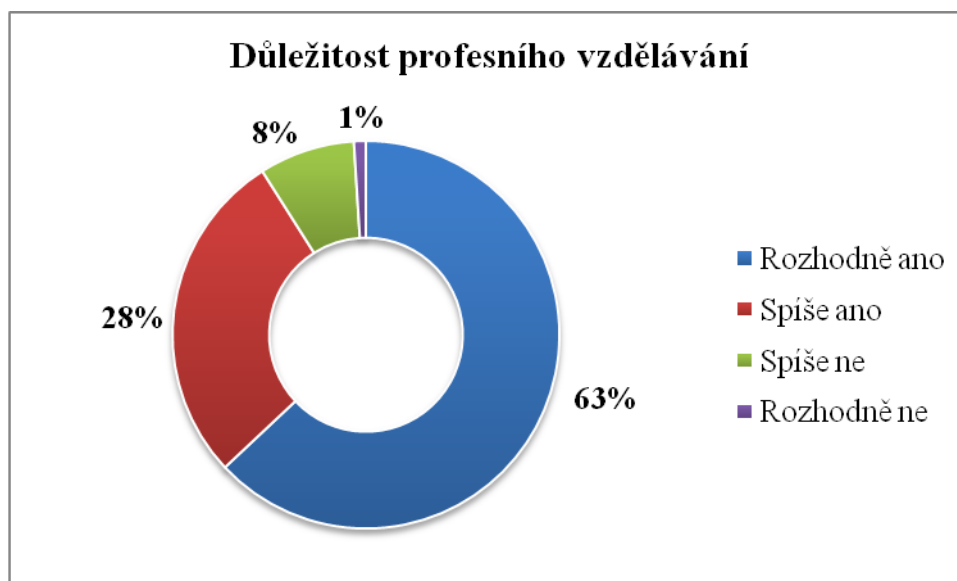
Otázka č. 22 se zabývá zjištěním nejvyššího dosaženého vzdělání dotazovaných respondentů. Z údajů poskytnutých respondenty jsme zjistili, že **nejvíce zaměstnanců 64% dosáhlo středoškolského vzdělání s maturitou**, 19% zaměstnanců dosáhlo vysokoškolského vzdělání v bakalářském studijním programu, 14% zaměstnanců dosáhlo vysokoškolského vzdělání v magisterském studijním programu, 2% zaměstnanců dosáhlo středoškolského vzdělání s výučním listem a 1%, tj. 1 zaměstnanec s dotazníkového šetření dosáhl vyššího odborného vzdělání.

Informace a údaje k otázce č. 21 – **Do jaké věkové kategorie spadáte?**, a otázce č. 23 – **Jaké je vaše pohlaví?**, jsme uvedli a graficky znázornili v předcházející kapitole.

#### Otázka č. 1 – Považujete profesní vzdělávání v CS za důležité?

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Rozhodně ano	51	63
Spíše ano	23	28
Spíše ne	6	8
Rozhodně ne	1	1
<b>Celkem</b>	<b>81</b>	<b>100</b>

Tabulka č. 6 – Důležitost profesního vzdělávání



Graf č. 6 – Důležitost profesního vzdělávání (relativní četnost)

Úvodní otázka v dotazníku má pouze informativní charakter a do výzkumného šetření jsme ji zařadili z toho důvodu, abychom zjistili, zda považují respondenti vzdělávání za důležité. Jak vyplývá z odpovědí respondentů, uvedených v tabulce č. 6 a znázorněných grafem č. 6, většina dotazovaných 63% se přiklání k tvrzení, že **rozhodně považují vzdělávání za důležité**, 28% považují za důležité, 8% spíše nepovažují vzdělávání za důležité a 1%, tj. 1 zaměstnanec rozhodně nepovažuje vzdělávání za důležité. Respondenti považující vzdělávání za důležité mohou lépe zhodnotit kvalitu vzdělávání poskytovaného organizací.

Tuto otázku jsme dále analyzovali dle dosaženého vzdělání respondentů. Jedná se pouze o informativní zjištění, které pro nás není statisticky významné.

Vzdělání	Považujete profesní vzdělávání v CS za důležité?							
	Rozhodně ano		Spíše ano		Spíše ne		Rozhodně ne	
	Abs. četnost	Rel. četnost	Abs. četnost	Rel. četnost	Abs. četnost	Rel. četnost	Abs. četnost	Rel. četnost
Středoškolské s VL	-	-	1	50%	1	50%	-	-
Středoškolské s maturitou	33	63%	15	29%	4	8%	-	-
Vyšší odborné	1	100%	-	-	-	-	-	-
Vysokoškolské-Bc.	8	57%	5	36%	1	7%	-	-
Vysokoškolské-Mgr.	9	75%	3	25%	-	-	-	-

Tabulka č. 7 – Důležitost profesního vzdělávání v závislosti na dosaženém vzdělání respondentů

Vzdělání považuje za rozhodně důležité 63% respondentů se středoškolským vzděláním s maturitou, respondent s vyšším odborným vzděláním, 57% s vysokoškolským vzděláním bakalářského typu a 75% s vysokoškolským vzděláním magisterského typu. Vzdělání je spíše důležité pro 50% respondentů se středoškolským vzděláním s výučním listem, 29% se středoškolským vzděláním s maturitou, 36% s vysokoškolským vzděláním bakalářského typu a 25% s vysokoškolským vzděláním magisterského typu. Jako spíše nedůležité považuje vzdělávání 50% respondentů se středoškolským vzděláním s výučním listem, 8% se středoškolským vzděláním s maturitou a 7% s vysokoškolským vzděláním bakalářského typu. Žádný z respondentů s vysokoškolským vzděláním magisterského typu odpověď spíše ne neuvedl. Ani jeden z respondentů dotazníkového šetření neuvedl odpověď rozhodně ne.

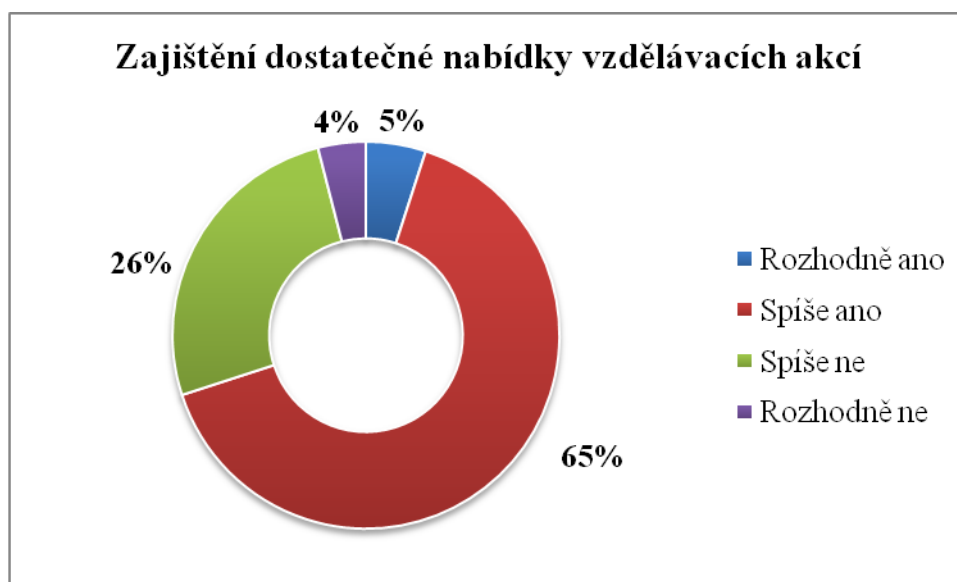
**Dílčí cíl 1: Zjistit názor respondentů na kvalitu výkonu celní správy v oblasti vzdělávání.**

Po analýze a znázornění identifikačních otázek se dostáváme k otázkám týkajícím se kvality profesního vzdělávání v celní správě. Nyní si analyzujeme otázky týkající se kvality výkonu organizace v oblasti vzdělávání zaměstnanců. K tomu se vztahují otázky 2 – 7 a otázka 13 z dotazníku.

**Otázka č. 2 – Zajišťuje vám organizace dostatečnou nabídku vzdělávacích akcí?**

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Rozhodně ano	4	5
Spíše ano	<b>53</b>	<b>65</b>
Spíše ne	21	26
Rozhodně ne	3	4
<b>Celkem</b>	<b>81</b>	<b>100</b>

Tabulka č. 8 – Zajištění dostatečné nabídky vzdělávacích akcí



Graf č. 7 – Zajištění dostatečné nabídky vzdělávacích akcí (relativní četnost)

Druhou otázkou jsme zjišťovali, zda organizace nabízí svým zaměstnancům dostatek vzdělávacích akcí. Z tabulky č. 8 a grafu č. 7 můžeme vyčíst, že z celkového počtu dotazovaných respondentů podstatná skupina 65% tvrdí, že **nabídka vzdělávacích akcí je spíše dostatečná**, oproti tomu není nabídka dostatečná pro 26% dotazovaných

respondentů. Nabídku vzdělávacích akcí považuje rozhodně za dostatečnou skupina 5% dotazovaných, oproti 4%, kteří nabídku rozhodně za dostatečnou nepovažují.

Tuto otázku jsme dále analyzovali dle dosaženého vzdělání respondentů. Jedná se pouze o informativní zjištění, které pro nás není statisticky významné.

Pracovní kategorie	Zajišťuje vám organizace dostatečnou nabídku vzdělávacích akcí?							
	Rozhodně ano		Spíše ano		Spíše ne		Rozhodně ne	
	Abs. četnost	Rel. četnost	Abs. četnost	Rel. četnost	Abs. četnost	Rel. četnost	Abs. četnost	Rel. četnost
Služební poměr	3	5%	<b>36</b>	<b>64%</b>	17	31%	-	-
Pracovní poměr	1	4%	<b>17</b>	<b>68%</b>	4	16%	3	12%

Tabulka č. 9 – Zajištění dostatečné nabídky vzdělávacích akcí v závislosti na pracovní kategorii

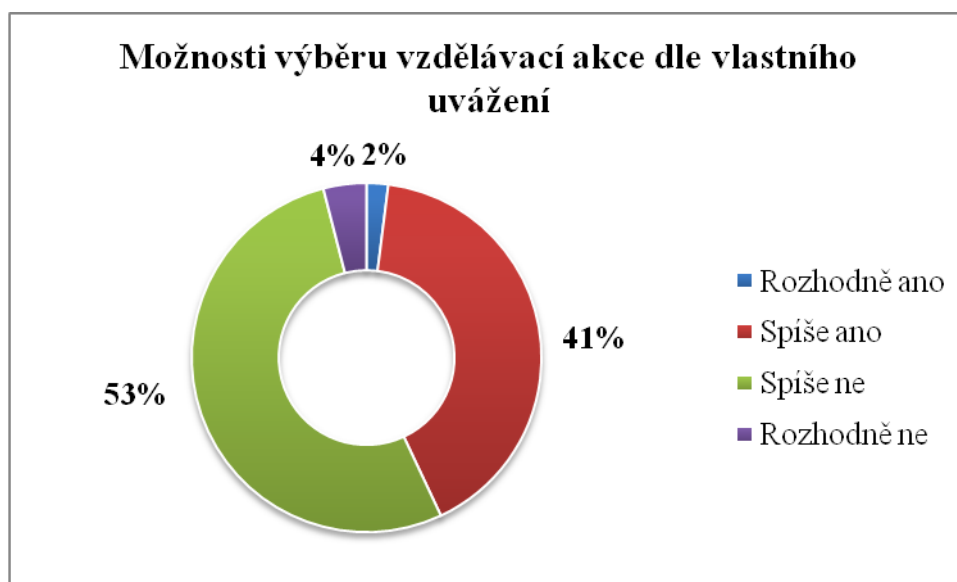
Tabulka č. 9 uvádí, že na otázku, zda organizace zajišťuje dostatečnou nabídku vzdělávacích akcí, odpovědělo rozhodně ano 5% dotazovaných ve služebním poměru a 4% dotazovaných v pracovním poměru. Odpověď spíše ano uvedlo 64% dotazovaných ve služebním poměru a 68% v pracovním poměru. Za nedostatečnou považuje nabídku vzdělávacích akcí 31% dotazovaných ve služebním poměru a 16% v pracovním poměru. Odpověď rozhodně ne neuvedl žádný z dotazovaných ve služebním poměru a v pracovním poměru takto odpovědělo 12% dotazovaných.



Otázka č. 3 – Máte možnost podílet se na výběru vzdělávací akce dle vlastního uvážení?

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Rozhodně ano	2	2
Spíše ano	33	41
Spíše ne	<b>43</b>	<b>53</b>
Rozhodně ne	3	4
<b>Celkem</b>	<b>81</b>	<b>100</b>

Tabulka č. 10 – Možnosti výběru vzdělávací akce dle vlastního uvážení



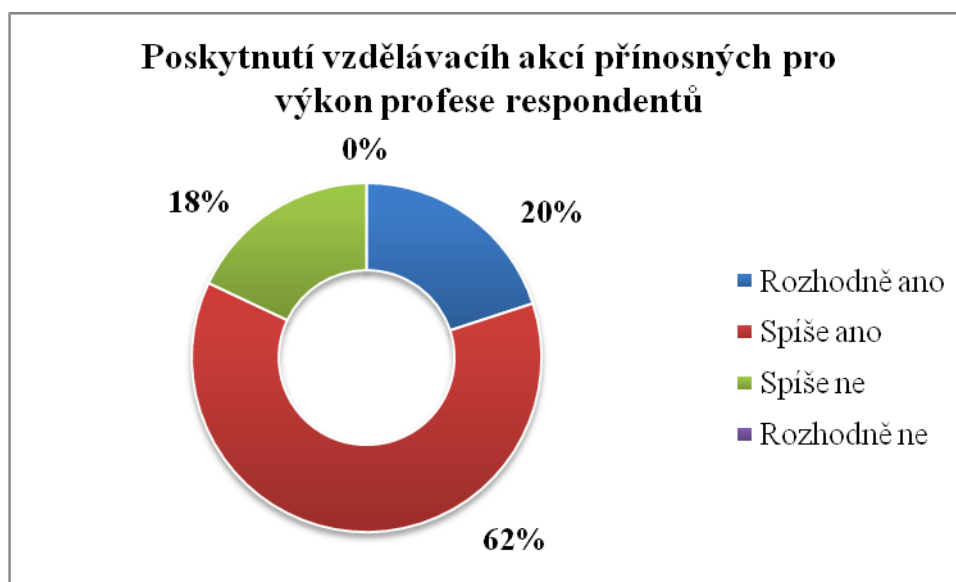
Graf č. 8 – Možnosti výběru vzdělávací akce dle vlastního uvážení (relativní četnost)

Prostřednictvím této otázky jsme se snažili prověřit, zda organizace umožňuje zaměstnancům vybrat si vzdělávací akci dle vlastního uvážení. Z tabulky č. 10 a grafu č. 8 vyplývá, že 53% respondentů **spíše nemá možnost výběru vzdělávací akce dle vlastního uvážení**. O něco menší skupinu 41% tvoří respondenti, kteří oproti tomu uvádí, že spíše mají možnost výběru vzdělávací akce. Respondentů s odpovědí „rozhodně ne“ je 4% a respondentů s odpovědí „rozhodně ano“ je 2%.

Otázka č. 4 – Poskytuje vám organizace nabídku vzdělávacích akcí, které jsou přínosné pro výkon vaší profese?

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Rozhodně ano	16	20
Spíše ano	<b>50</b>	<b>62</b>
Spíše ne	15	18
Rozhodně ne	-	-
<b>Celkem</b>	<b>81</b>	<b>100</b>

Tabulka č. 11 – Poskytnutí vzdělávacích akcí přínosných pro výkon profese respondentů



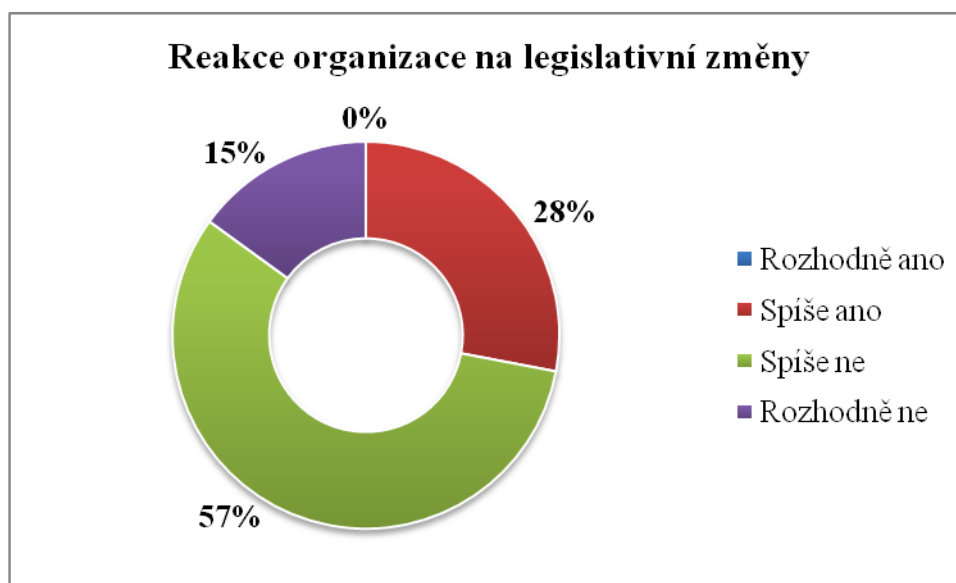
Graf č. 9 - Poskytnutí vzdělávacích akcí přínosných pro výkon profese respondentů (relativní četnost)

Zda organizace poskytuje nabídku vzdělávacích akcí, jejichž absolvování je přínosem pro profesní výkon respondentů, jsme zjišťovali čtvrtou otázkou. Z odpovědí uvedených v tabulce č. 11 a graficky znázorněných v grafu č. 9 jasně vyplývá, že 62% respondentů uvádí, že **organizace spíše nabízí vzdělávací akce přínosné pro výkon profese** respondentů. Dále pak 20% respondentů uvádí, že organizace rozhodně poskytuje nabídku vzdělávacích akcí přínosných pro profesi. 18% respondentů se domnívá, že organizace spíše neposkytuje nabídku vzdělávacích akcí přínosných pro profesi.

Otázka č. 5 – Reaguje organizace svou nabídkou vzdělávacích akcí dostatečně pružně na legislativní změny (změny zákonů, vyhlášek apod.)?

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Rozhodně ano	-	-
Spíše ano	23	28
Spíše ne	<b>46</b>	<b>57</b>
Rozhodně ne	12	15
<b>Celkem</b>	<b>81</b>	<b>100</b>

Tabulka č. 12 – Reakce organizace na legislativní změny



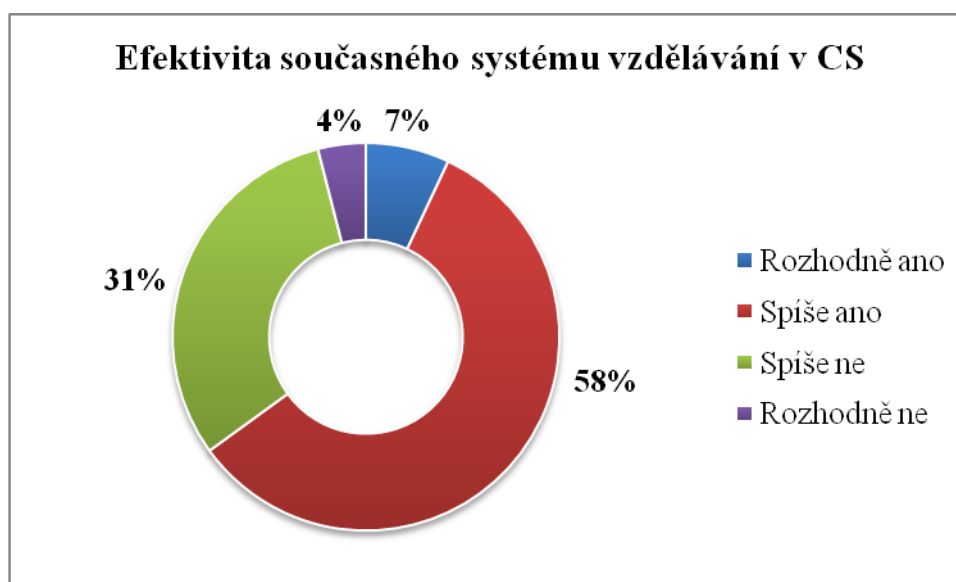
Graf č. 10 – Reakce organizace na legislativní změny (relativní četnost)

Smyslem této otázky bylo zjistit reakci organizace na legislativní změny v návaznosti na nabídku vzdělávacích akcí. Z tabulky č. 12 a grafu č. 10 můžeme vyčíst, že 57% respondentů **spíše nepovažuje reagování organizace na legislativní změny za dostatečně pružné**, 28% spíše považuje reagování organizace za dostatečně pružné a 15% respondentů uvádí, že organizace rozhodně nereaguje dostatečně pružně na legislativní změny. Žádný z respondentů nevedl, že by organizace rozhodně reagovala na legislativní změny.

## Otázka č. 6 – Považujete současný systém vzdělávání v CS za efektivní?

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Rozhodně ano	6	7
Spíše ano	47	58
Spíše ne	25	31
Rozhodně ne	3	4
<b>Celkem</b>	<b>81</b>	<b>100</b>

Tabulka č. 13 – Efektivita současného systému vzdělávání v CS



Graf č. 11 – Efektivita současného systému vzdělávání v CS (relativní četnost)

Prostřednictvím této otázky mohli dotazovaní respondenti vyjádřit svůj názor na efektivitu současného vzdělávacího systému celní správy. Z dotazníkového šetření vyplývá, že 58% respondentů **spíše považuje současný systém vzdělávání za efektivní**, 31% respondentů spíše nepovažuje současný systém za efektivní, 7% respondentů rozhodně považuje systém vzdělávání za efektivní a 4% respondentů rozhodně nepovažují současný systém vzdělávání za efektivní.

Tuto otázku jsme dále analyzovali dle délky pracovního/služebního poměru respondentů. Jedná se pouze o informativní zjištění, které pro nás není statisticky významné.

Délka praxe	Považujete současný systém vzdělávání v CS za efektivní?							
	Rozhodně ano		Spíše ano		Spíše ne		Rozhodně ne	
	Abs. četnost	Rel. četnost	Abs. četnost	Rel. četnost	Abs. četnost	Rel. četnost	Abs. četnost	Rel. četnost
< 5 let	-	-	-	-	<b>1</b>	<b>100%</b>	-	-
6 – 10 let	-	-	<b>5</b>	<b>71%</b>	2	29%	-	-
11 – 15 let	2	12%	<b>7</b>	<b>41%</b>	<b>7</b>	<b>41%</b>	1	6%
16 – 20 let	2	4%	<b>29</b>	<b>65%</b>	12	27%	2	4%
21 – 25 let	2	18%	<b>6</b>	<b>55%</b>	3	27%	-	-
> 25 let	-	-	-	-	-	-	-	-

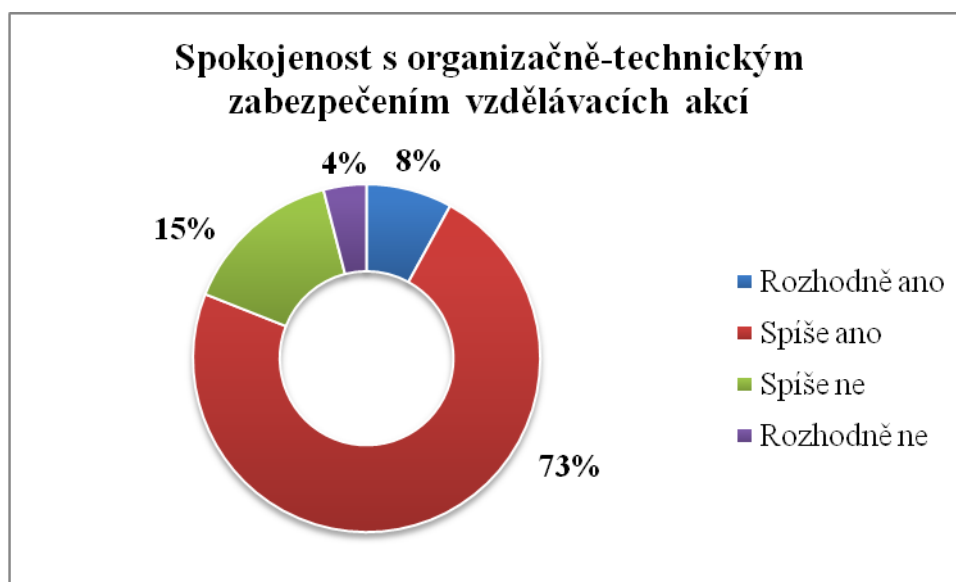
Tabulka č. 14 - Efektivita současného systému vzdělávání v CS v závislosti na délce pracovního/služebního poměru

Za rozhodně efektivní považuje vzdělávání v CS 12% respondentů s délkou praxe u organizace 11 – 15 let, 4% s délkou praxe 16 – 20 let a 18% s délkou praxe 21 – 25 let. Za spíše efektivní považuje vzdělávání 71% respondentů s délkou praxe u CS 6 – 10 let, 41% s délkou praxe 11 – 15 let, 65% s délkou praxe 16 – 20 let a 55% respondentů s délkou praxe 21 – 25 let. Záporné stanovisko k této otázce vyjádřil respondent s délkou praxe méně než 5 let (1 respondent), který uvedl odpověď spíše ne, dále se tak vyjádřilo 29% respondentů s délkou praxe 6 – 10 let, 41% s délkou praxe 11 – 15 let, 27% s délkou praxe 16 – 20 let a 27% respondentů s délkou praxe 21 – 25 let. Za rozhodně neefektivní považuje vzdělávání v CS 6% respondentů s délkou praxe u CS 11 – 15 let a 4% respondentů s délkou praxe u CS 16 – 20 let.

Otázka č. 7 – Jste spokojeni s organizačně-technickým zabezpečením vzdělávacích akcí?

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Rozhodně ano	7	8
Spíše ano	<b>59</b>	<b>73</b>
Spíše ne	12	15
Rozhodně ne	3	4
<b>Celkem</b>	<b>81</b>	<b>100</b>

Tabulka č. 15 – Spokojenost s organizačně-technickým zabezpečením vzdělávacích akcí



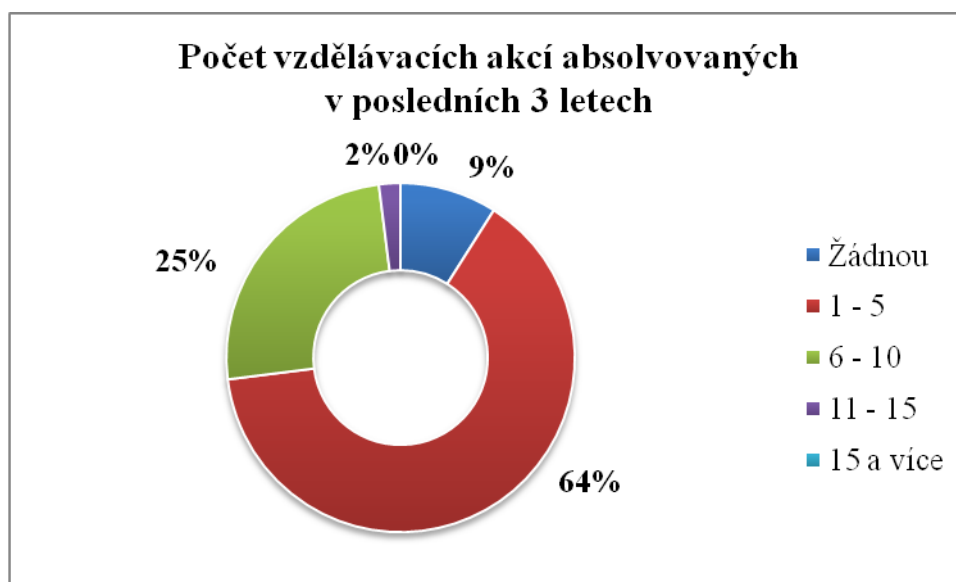
Graf č. 12 – Spokojenost s organizačně-technickým zabezpečením vzdělávacích akcí  
(relativní četnost)

Sedmou otázkou zjišťujeme, zda jsou respondenti spokojeni s organizačně-technickým zabezpečením vzdělávacích akcí pořádaných organizací. Z tabulky č. 15 a grafu č. 12 je viditelné, že 73% dotazovaných respondentů je **spíše spokojeno s organizačně-technickým zabezpečením vzdělávacích akcí**, 15% respondentů je spíše nespokojeno, 8% respondentů je rozhodně spokojeno a 4% respondentů je rozhodně nespokojeno.

## Otázka č. 13 – Kolik vzdělávacích akcí jste absolvoval/a za poslední 3 roky?

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
žádnou	7	9
1 - 5	<b>52</b>	<b>64</b>
6 - 10	20	25
11 - 15	2	2
15 a více	-	-
<b>Celkem</b>	<b>81</b>	<b>100</b>

Tabulka č. 16 – Počet vzdělávacích akcí absolvovaných v posledních 3 letech



Graf č. 13 – Počet vzdělávacích akcí absolvovaných v posledních 3 letech (relativní četnost)

Touto otázkou zjišťujeme údaje o účasti respondentů na vzdělávacích akcích za poslední 3 roky. Z tabulky č. 16 a grafu č. 13 můžeme vyčíst, že **převážná většina 64% respondentů za poslední 3 roky absolvovala 1 - 5 vzdělávacích akcí**, dále pak 25% uvádí účast na 6 – 10 vzdělávacích akcí, 9% respondentů za poslední 3 roky neabsolvovalo žádnou vzdělávací akci a 2% respondentů absolvovalo 11 – 15 vzdělávacích akcí. Účast na 15 a více vzdělávacích akcí neuvedl žádný respondent.

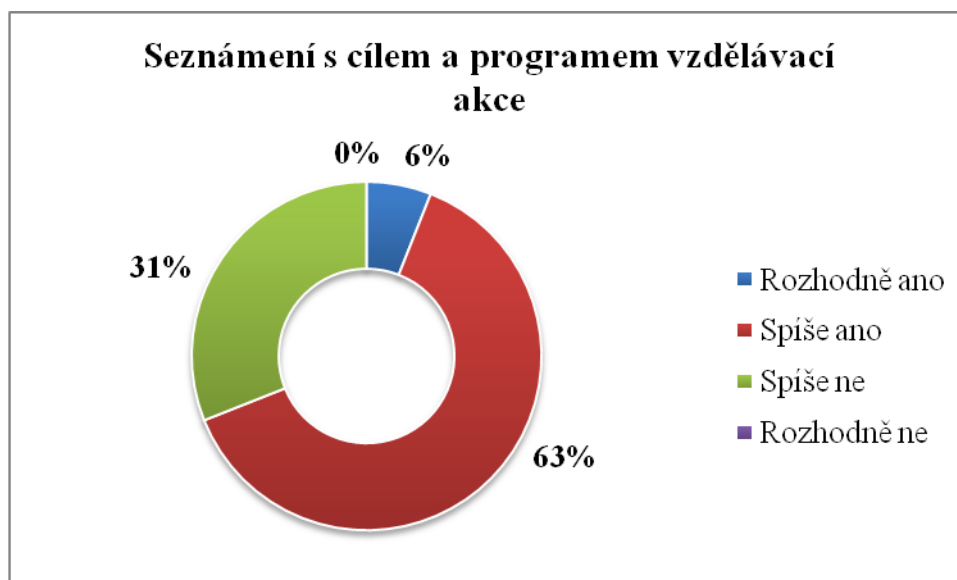
**Dílčí cíl 2: Zjistit, zda respondenti považují vzdělávací akce poskytované celní správou za kvalitní.**

Po analýze otázek týkajících se kvality organizace se dostáváme k otázkám, které se zabývají kvalitou vzdělávacích programů. Nyní si zanalyzujeme otázky týkající vzdělávacích akcí, programu a stanovených cílů vzdělávání. K tomu se vztahují otázky 8 – 12 z dotazníku.

**Otázka č. 8 – Jste předem seznámeni s cílem a programem vzdělávací akce? (pokud je vaše odpověď ano, pokračujte další otázkou, pokud ne, přejděte na otázku č. 10)**

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Rozhodně ano	5	6
Spíše ano	<b>51</b>	<b>63</b>
Spíše ne	25	31
Rozhodně ne	-	-
<b>Celkem</b>	<b>81</b>	<b>100</b>

Tabulka č. 17 – Seznámení s cílem a programem vzdělávací akce



Graf č. 14 – Seznámení s cílem a programem vzdělávací akce (relativní četnost)

Osmou otázkou jsme se respondentů ptali, zda jsou předem seznámeni s cílem a programem vzdělávací akce. 63% respondentů **spíše bývá seznámeno s cílem**

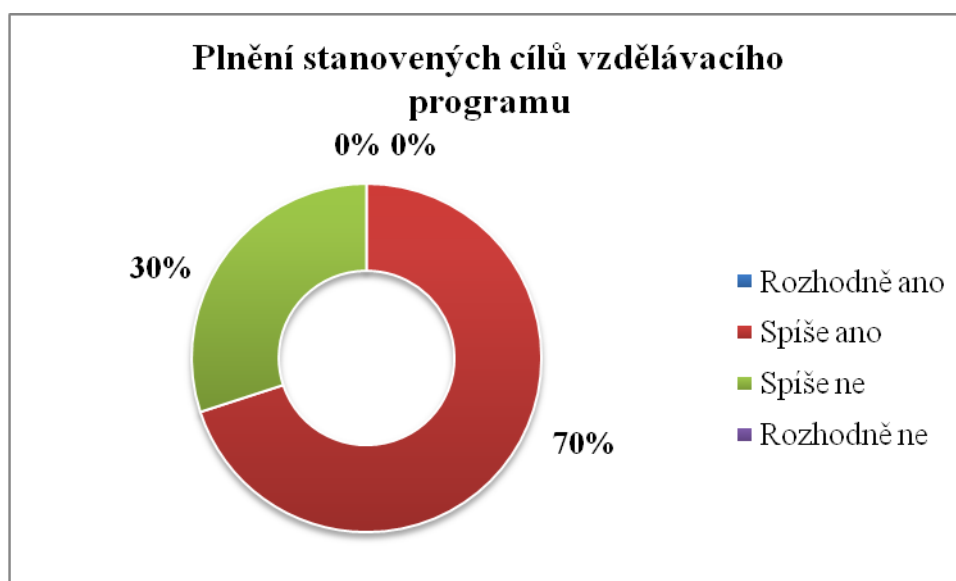


a programem vzdělávací akce, 31% uvedlo odpověď spíše ne, dále 6% respondentů uvedlo odpověď rozhodně ano a žádný z respondentů neuvedl odpověď rozhodně ne.

**Otázka č. 9 – Jsou stanovené cíle vzdělávacího programu vždy splněny?**

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Rozhodně ano	-	-
Spíše ano	<b>39</b>	<b>70</b>
Spíše ne	17	30
Rozhodně ne	-	-
<b>Celkem</b>	<b>56</b>	<b>100</b>

Tabulka č. 18 – Plnění stanovených cílů vzdělávacího programu



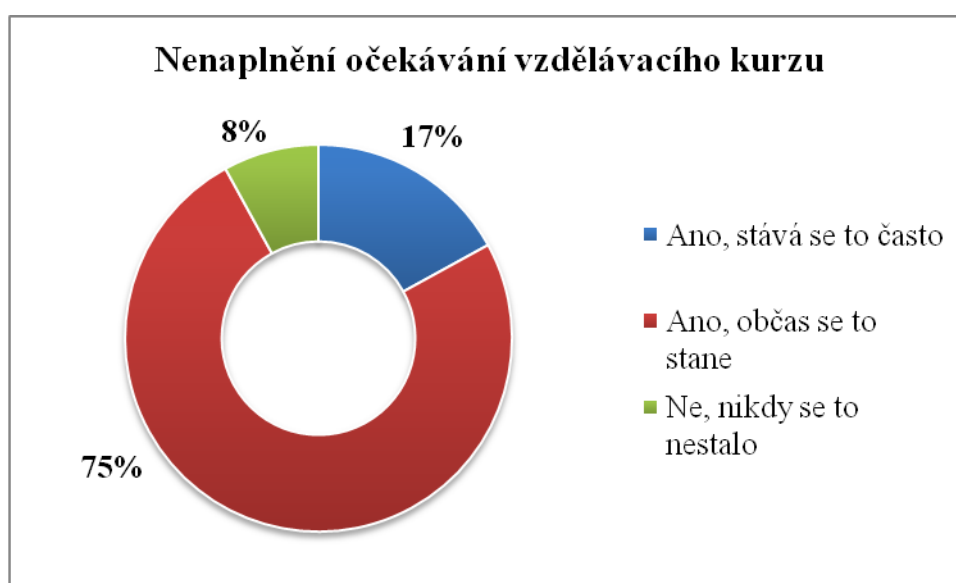
Graf č. 15 – Plnění stanovených cílů vzdělávacího programu (relativní četnost)

Na tuto otázku odpovídalo pouze část (37%) z celkově dotazovaných respondentů, kteří v předcházející otázce uvedli, že bývají seznámeni s cílem a programem vzdělávací akce. Účelem této otázky bylo zjištění, zda jsou stanovené cíle vzdělávacího programu, o kterých jsou účastníci vzdělávání předem informováni, vždy plněny. 70% respondentů uvedlo, že **cíle vzdělávacího programu spíše jsou plněny** a 30% uvedlo, že cíle spíše nejsou plněny. Žádný z respondentů neuvedl skutečnost, že cíle vzdělávacího programu jsou rozhodně plněny, ani skutečnost, že cíle rozhodně plněny nejsou.

Otázka č. 10 – Stalo se vám, že vzdělávací kurz nesplnil vaše očekávání?

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Ano, stává se to často	14	17
Ano, občas se to stane	<b>61</b>	<b>75</b>
Ne, nikdy se to nestalo	6	8
<b>Celkem</b>	<b>81</b>	<b>100</b>

Tabulka č. 19 – Nenaplnění očekávání vzdělávacího kurzu



Graf č. 16 – Nenaplnění očekávání vzdělávacího kurzu

Otázkou č. 10 zjišťujeme, zda se dotazovaným stává, že vzdělávací kurzy nesplní jejich očekávání. U 75% dotazovaných se **občas stává, že vzdělávací kurz nesplnil jejich očekávání**, 17% dotazovaných uvádí, že nenaplněná očekávání jsou častá a 8% respondentů uvádí, že se jim tato skutečnost nikdy nestala.

Tuto otázku jsme dále analyzovali dle vzdělání respondentů. Jedná se pouze o informativní zjištění, které pro nás není statisticky významné.

Vzdělání	Stalo se vám, že vzdělávací kurz nesplnil vaše očekávání?					
	Ano, stává se to často		Ano, občas se to stane		Ne, nikdy se to nestalo	
	Abs. četnost	Rel. četnost	Abs. četnost	Rel. četnost	Abs. četnost	Rel. četnost
Středoškolské s VL	<b>1</b>	<b>50%</b>	<b>1</b>	<b>50%</b>	-	-
Středoškolské s maturitou	9	17%	<b>39</b>	<b>75%</b>	4	8%
Vyšší odborné	<b>1</b>	<b>100%</b>	-	-	-	-
Vysokoškolské-Bc.	2	13%	<b>11</b>	<b>74%</b>	2	13%
Vysokoškolské-Mgr.	1	9%	<b>10</b>	<b>91%</b>	-	-

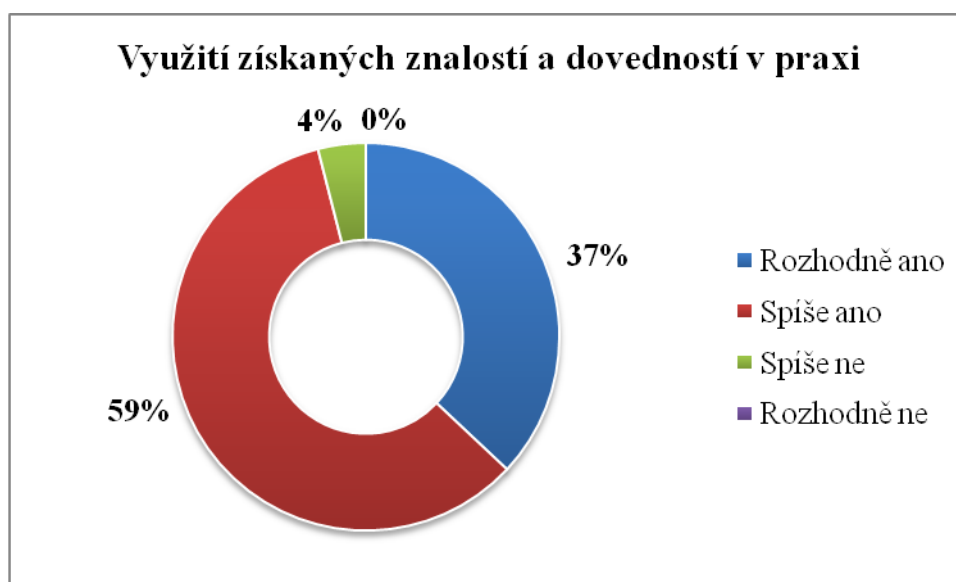
Tabulka č. 20 - Nenaplnění očekávání vzdělávacího kurzu

Vzdělávací kurz často neplní očekávání účastníků u 50% u dotazovaných se středoškolským vzděláním s výučním listem, u 17% se středoškolským vzděláním s maturitou, dále se k tomuto názoru přiklání i 1 dotazovaný (100%) s vyšším odborným vzděláním, stejného názoru je 13% dotazovaných s vysokoškolským vzděláním bakalářského typu a 9% s vysokoškolským vzděláním magisterského typu. Skutečnost, že kurz občas nesplní očekávání dotazovaných, uvedlo 50% dotazovaných se středoškolským vzděláním s výučním listem, 75% se středoškolským vzděláním s maturitou, 74% s vysokoškolským vzděláním bakalářského typu a 91% s vysokoškolským vzděláním magisterského typu. Z dotazovaných, kterým se nikdy nestalo, že by kurz nesplnil jejich očekávání je 8% se středoškolským vzděláním s maturitou a 13% s vysokoškolským vzděláním bakalářského typu.

## Otázka č. 11 – Využíváte znalosti a dovednosti získané v rámci vzdělávání v praxi?

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Rozhodně ano	30	37
Spíše ano	<b>48</b>	<b>59</b>
Spíše ne	3	4
Rozhodně ne	-	-
<b>Celkem</b>	<b>81</b>	<b>100</b>

Tabulka č. 21 – Využití získaných znalostí a dovedností v praxi



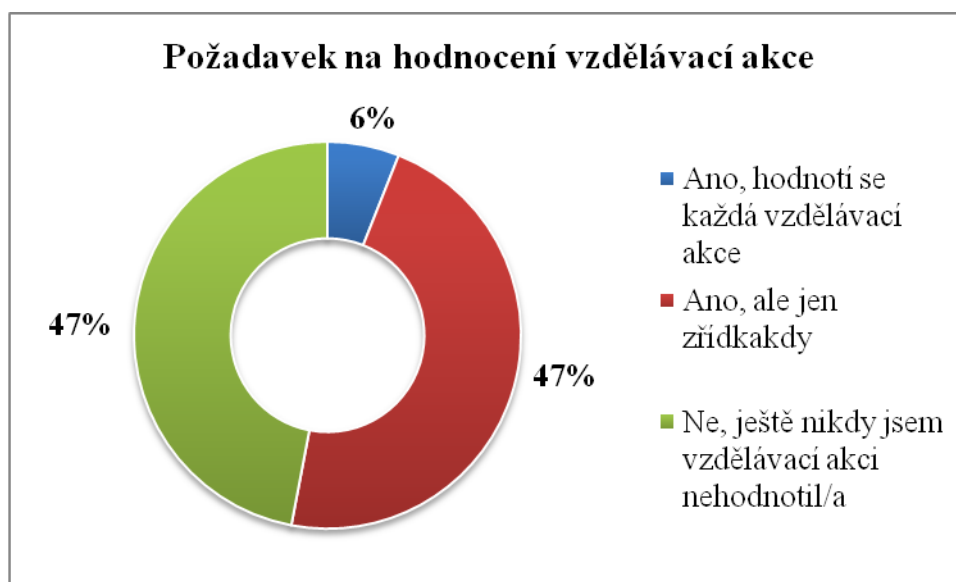
Graf č. 17 – Využití získaných znalostí a dovedností v praxi (relativní četnost)

Prostřednictvím této otázky zjišťujeme, zda respondenti v praxi využívají získané znalosti a dovednosti. Z tabulky č. 21 a grafu č. 17 vyplývá, že 59% respondentů **spíše využívá získané znalosti a dovednosti v praxi**, 37% respondentů rozhodně získané znalosti a dovednosti využívá a 4% respondentů získané znalosti a dovednosti v praxi spíše nevyužívá. Žádný z respondentů nevedl, že by získané znalosti a dovednosti v praxi rozhodně nevyužíval.

Otázka č. 12 – Požaduje organizace po ukončení vzdělávací akce zpětnou vazbu?  
(vyhodnocení vzdělávací akce formou dotazníku)

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Ano, hodnotí se každá vzdělávací akce	5	6
Ano, ale jen zřídka	38	47
Ne, ještě nikdy jsem vzdělávací akci nehodnotil/a	38	47
<b>Celkem</b>	<b>81</b>	<b>100</b>

Tabulka č. 22 – Požadavek na hodnocení vzdělávací akce



Graf č. 18 – Požadavek na hodnocení vzdělávací akce (relativní četnost)

Smyslem této otázky je zjistit, zda organizace požaduje po účastnících vzdělávací akce zpětnou vazbu. Z dotazníkového šetření vyplývá, že **47% dotazovaných hodnotilo vzdělávací akci jen zřídka, a 47% dotazovaných vzdělávací akci ještě nikdy nehodnotilo**. 6% dotazovaných uvedlo, že se hodnotí každá vzdělávací akce.

Tuto otázku jsme dále analyzovali dle pracovní kategorie respondentů. Jedná se pouze o informativní zjištění, které pro nás není statisticky významné.

Pracovní kategorie	Požaduje organizace po ukončení vzdělávací akce zpětnou vazbu? (vyhodnocení vzdělávací akce formou dotazníku)					
	Ano, hodnotí se každá vzdělávací akce		Ano, ale jen zřídka		Ne, ještě nikdy jsem vzdělávací akci nehodnotil/a	
	Abs. četnost	Rel. četnost	Abs. četnost	Rel. četnost	Abs. četnost	Rel. četnost
Služební poměr	3	5%	28	50%	25	45%
Pracovní poměr	2	8%	10	40%	13	52%

Tabulka č. 23 – Požadavek na hodnocení vzdělávací akce v závislosti na pracovní kategorii respondentů

K otázce, zda organizace po ukončení akce požaduje zpětnou vazbu se tvrzením, že se hodnotí každá vzdělávací akce, vyjádřilo 5% respondentů ve služebním poměru a 8% v pracovním poměru. Skutečnost, že organizace požaduje zpětnou vazbu jen zřídka, uvedlo 50% respondentů ve služebním poměru a 40% v pracovním poměru. Respondentů, kteří ještě nikdy vzdělávací akci nehodnotili je 45% ve služebním poměru a 52% v pracovním poměru.

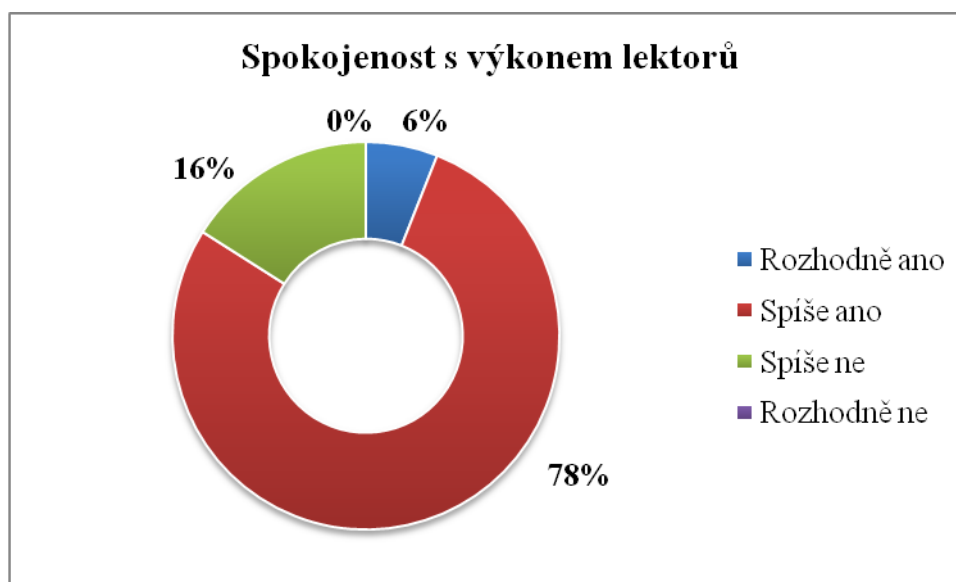
### Dílčí cíl 3: Zjistit názor respondentů na kvalitu výkonu lektorů celní správy.

Po analýze otázek týkajících se kvality vzdělávacích programů se dostáváme k otázkám, které od respondentů zjišťují jejich názor na kvalitu lektorů CS. Nyní si zanalyzujeme otázky týkající lektorských činností, znalostí a dovedností. K tomu se vztahují otázky 14 – 18 z dotazníku.

Otázka č. 14 – Jste spokojeni s výkonem lektorů v CS? (komunikační dovednosti, motivační schopnosti, kreativita apod.)

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Rozhodně ano	5	6
Spíše ano	<b>63</b>	<b>78</b>
Spíše ne	13	16
Rozhodně ne	-	-
<b>Celkem</b>	<b>81</b>	<b>100</b>

Tabulka č. 24 – Spokojenost s výkonem lektorů



Graf č. 19 – Spokojenost s výkonem lektorů (relativní četnost)

Prostřednictvím otázky č. 14 mohli pracovníci vyjádřit svoji spokojenost s výkonem lektorů v celní správě. 78% dotazovaných uvedlo, že **jsou spíše spokojeni s výkonem lektorů**, 16% dotazovaných spíše není spokojeno s výkonem lektorů a 6% dotazovaných rozhodně s výkonem lektorů spokojeno je. Ani jeden z dotazovaných neuvedl úplnou nespokojenost s výkonem lektorů v celní správě.

Tuto otázku jsme dále analyzovali dle věku respondentů. Jedná se pouze o informativní zjištění, které pro nás není statisticky významné.

Věk	Jste spokojeni s výkonem lektorů v CS? (komunikační dovednosti, motivační schopnosti, kreativita apod.)							
	Rozhodně ano		Spíše ano		Spíše ne		Rozhodně ne	
	Abs. četnost	Rel. četnost	Abs. četnost	Rel. četnost	Abs. četnost	Rel. četnost	Abs. četnost	Rel. četnost
< 30 let	-	-	-	-	-	-	-	-
31 – 40 let	2	7%	<b>23</b>	<b>79%</b>	4	14%	-	-
41 – 50 let	2	5%	<b>28</b>	<b>72%</b>	9	23%	-	-
> 51 let	1	8%	<b>12</b>	<b>92%</b>	-	-	-	-

Tabulka č. 25 - Spokojenost s výkonem lektorů v závislosti na věku respondentů

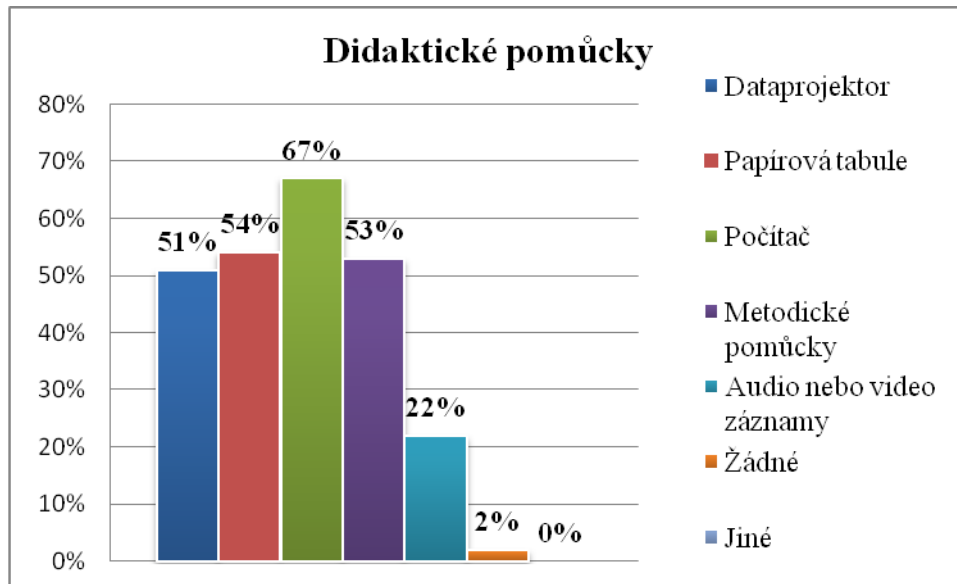
S výkonem lektorů v CS jsou v 7% rozhodně spokojeni respondenti ve věkové kategorii 31 – 40 let, v 5% respondenti ve věkové kategorii 41 – 50 let a v 8% respondenti ve věkové kategorii nad 51 let. Menší spokojenost vyjádřilo 79% respondentů ve věkové kategorii 31 – 40 let, 72% ve věkové kategorii 41 – 50 let a 92% respondentů ve věkové kategorii nad 51 let. Negativní stanovisko a spíše nespokojenost s výkonem lektorů vyjádřilo 14% respondentů ve věkové kategorii 31 – 40 let a 23% ve věkové kategorii 41 – 50 let. Žádný z respondentů neuvedl odpověď rozhodně ne.



**Otázka č 15 – Jaké didaktické pomůcky lektor při vzdělávací akci obvykle používá? (možnost více odpovědí)**

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Dataprojektor	41	51
Papírová tabule	44	54
Počítač (prezentace PowerPoint apod.)	<b>54</b>	<b>67</b>
Metodické pomůcky (studijní materiály a jiné texty)	43	53
Audio nebo video záznamy	18	22
Žádné	2	2
Jiné	-	-

Tabulka č. 26 – Didaktické pomůcky



Graf. č. 20 – Didaktické pomůcky

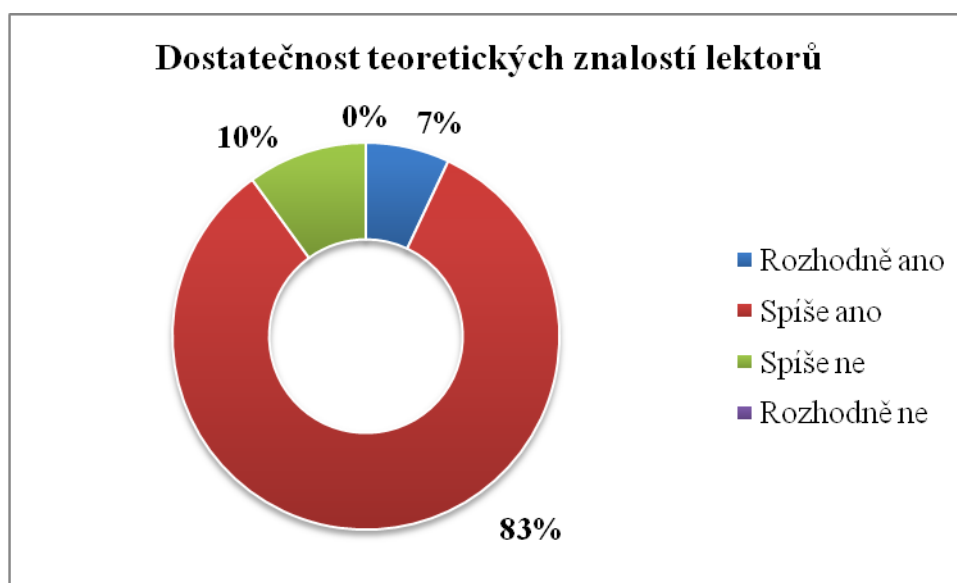
Otázkou č. 15 jsme se ptali respondentů na druhy didaktických pomůcek lektorů. U této položky byla možnost výběru více odpovědí, tudíž relativní četnosti jsou počítány u každé možnosti odpovědi z celkového počtu 81 respondentů. Z tabulky č. 26 a z grafu č. 20 vyplývá, že 67% respondentů uvádí jako nejčastěji využívanou pomůcku počítač, 54% uvádí papírovou tabuli, 53% metodické pomůcky, 51% dataprojektor, 22% uvádí audio nebo

video záznamy a 2% uvádí, že lektor nepoužívá žádné didaktické pomůcky. V této otázce mohli respondenti uvést jiné pomůcky, které nejsou vyjmenovány. Tuto možnost však nikdo z dotazovaných nevyužil.

**Otázka č. 16 – Prokazují lektori při výkonu své činnosti dostatečné teoretické znalosti?**

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Rozhodně ano	6	7
Spíše ano	<b>67</b>	<b>83</b>
Spíše ne	8	10
Rozhodně ne	-	-
<b>Celkem</b>	<b>81</b>	<b>100</b>

Tabulka č. 27 – Dostatečnost teoretických znalostí lektorů



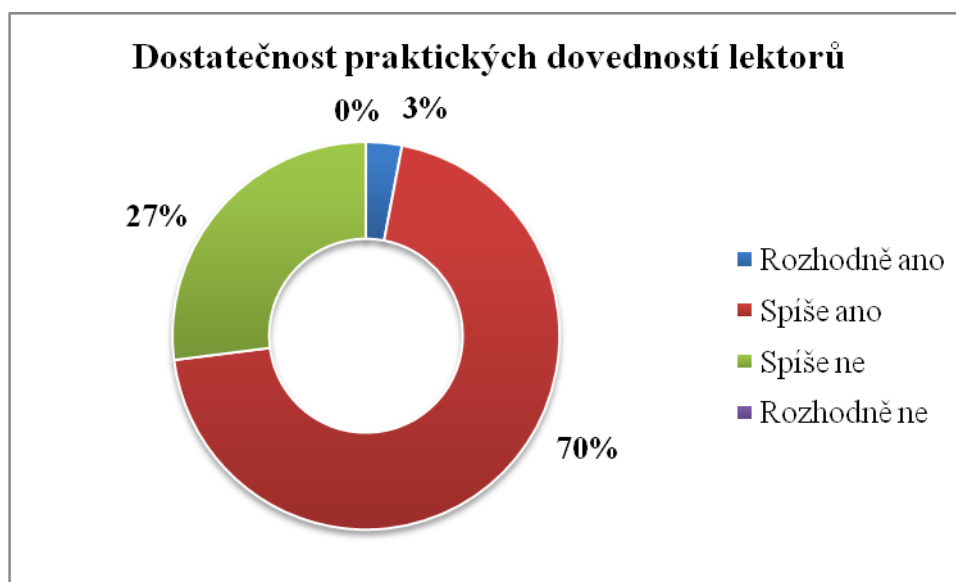
Graf č. 21 – Dostatečnost teoretických znalostí lektorů (relativní četnost)

Šestnáctou otázkou zkoumáme názory dotazovaných na dostatečné teoretické znalosti lektorů, které prokazují při výkonu své činnosti. Z tabulky č. 27 a grafu č. 21 můžeme vyčíst, že 83% dotazovaných zastává názor, že **lektori spíše prokazují teoretické znalosti**, 10% uvedlo, že lektori spíše neprokazují teoretické znalosti a 7% dotazovaných uvedlo, že lektori při výkonu své činnosti rozhodně prokazují dostatečné teoretické znalosti. Žádný z dotazovaných nevedl odpověď rozhodně ne.

Otázka č. 17 - Prokazují lektori při výkonu své činnosti dostatečné praktické dovednosti?

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Rozhodně ano	2	3
Spíše ano	<b>57</b>	<b>70</b>
Spíše ne	22	27
Rozhodně ne	-	-
<b>Celkem</b>	<b>81</b>	<b>100</b>

Tabulka č. 28 – Dostatečnost praktických dovedností lektorů



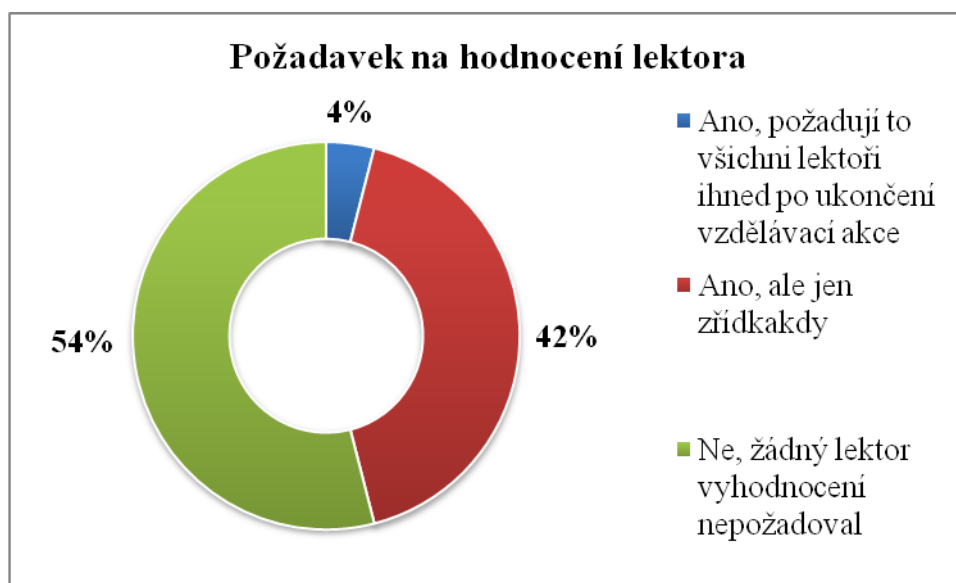
Graf č. 22 – Dostatečnost praktických dovedností lektorů (relativní četnost)

V této otázce se zabýváme zjištěním, zda lektori při výkonu své činnosti prokazují dostatečné praktické dovednosti. 70% respondentů uvedlo, že **lektori spíše prokazují dostatečné praktické dovednosti**, 27% uvedlo, že lektori spíše neprokazují dostatečné praktické dovednosti a 3% uvedlo, že lektori při výkonu své činnosti rozhodně prokazují dostatečné praktické dovednosti. Žádný z respondentů nevedl, že by lektori rozhodně neprokazovali praktické dovednosti.

Otázka č. 18 – Požadují lektori po ukončení vzdělávací akce zpětnou vazbu?  
(vyhodnocení lektorských dovedností formou dotazníku)

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Ano, požadují to všichni lektori ihned po ukončení vzdělávací akce	3	4
Ano, ale jen zřídka	34	42
Ne, žádný lektor vyhodnocení nepožadoval	44	54
<b>Celkem</b>	<b>81</b>	<b>100</b>

Tabulka č. 29 – Požadavek na hodnocení lektora



Graf č. 23 – Požadavek na hodnocení lektora (relativní četnost)

Účelem této otázky je zjištění, zda lektori po ukončení vzdělávací akce požadují po účastnících zpětnou vazbu. 54% dotazovaných uvedlo, že **lektori nikdy vyhodnocení vzdělávací akce nepožadovali**, po 42% požadují lektori zpětnou vazbu jen zřídka a 4% dotazovaných uvedlo, že zpětnou vazbu požadují všichni lektori ihned po ukončení vzdělávací akce.

Tuto otázku jsme dále analyzovali dle pracovní kategorie respondentů. Jedná se pouze o informativní zjištění, které pro nás není statisticky významné.

Pracovní kategorie	Požadují lektori po ukončení vzdělávací akce zpětnou vazbu? (vyhodnocení lektorských dovedností formou dotazníku)					
	Ano, požadují to všichni lektori ihned po ukončení vzdělávací akce		Ano, ale jen zřídka		Ne, žádný lektor vyhodnocení nepožadoval	
	Abs. četnost	Rel. četnost	Abs. četnost	Rel. četnost	Abs. četnost	Rel. četnost
Služební poměr	1	2%	24	43%	31	55%
Pracovní poměr	2	8%	10	40%	13	52%

Tabulka č. 30 - Požadavek na hodnocení lektora v závislosti na pracovní kategorii respondentů

Skutečnost, že všichni lektori požadují ihned po ukončení vzdělávací akce zpětnou vazbu, uvedl 1 (2%) respondent ve služebním poměru a 8% v pracovním poměru. Občasný požadavek lektorů na zpětnou vazbu uvedlo 43% respondentů ve služebním poměru a 40% respondentů v pracovním poměru. Odpověď, že žádný lektor vyhodnocení vzdělávací akce nepožadoval, uvedlo 55% respondentů ve služebním poměru a 52% v pracovním poměru.

## 8 INTERPRETACE DAT

Východiskem při plánování a realizaci výzkumného šetření bylo zjistit, zda zaměstnanci celní správy považují systém vzdělávání v organizaci za kvalitní.

V úvodu dotazníkového šetření jsme zaměstnancům položili otázku týkající se důležitosti profesního vzdělávání. Podstatným zjištěním je, že převážná většina dotazovaných považuje vzdělávání za důležité a tím si také uvědomují jeho přínos pro výkon profese. S tímto názorem se nejvíce ztotožňují vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci. Je dobré, že si zaměstnanci tuto důležitost uvědomují, protože vzdělávání je bude provázet po celou dobu jejich pracovní kariéry.

### **Dílčí cíl 1: Zjistit názor respondentů na kvalitu výkonu celní správy v oblasti vzdělávání.**

V prvním dílčím cíli jsme zjišťovali názor respondentů na kvalitu výkonu organizace v oblasti vzdělávání. K tomuto účelu jsme si stanovili dílčí výzkumnou otázku **VO1: Vykonává celní správa v oblasti vzdělávání svou činnost kvalitně?**

Z dotazníkového šetření vyplývá, že organizace poskytuje svým zaměstnancům dostatečnou nabídku vzdělávacích akcí a tím zvyšuje jejich kvalifikaci. Zajišťováním příležitosti ke vzdělávání pro všechny své zaměstnance, bez ohledu na pracovní kategorie, přispívá organizace k rozvoji celoživotního učení a celkového personálního rozvoje zaměstnanců. Samotná dostatečnost nabídky však zřejmě plně nekoresponduje s poptávkou, protože většina zaměstnanců nemá možnost výběru vzdělávací akce dle vlastního uvážení. Je možné, že tato skutečnost může v některých případech například vést i k demotivaci zaměstnanců. Na druhou stranu však celní správa nemůže nechat zaměstnancům při výběru vzdělávacích akcí zcela volnou ruku, aby nedocházelo pouze k jednostrannému výběru dle zájmu zaměstnanců, bez ohledu na potřeby organizace. Celní správa tak prostřednictvím vzdělávací instituce sama analyzuje potřeby svých zaměstnanců a tomu přizpůsobuje také nabídku svých vzdělávacích akcí, které jsou dle zaměstnanců přínosné pro výkon jejich profese.

Četnost vzdělávacích akcí absolvovaných zaměstnanci může vypovídat o kvalitě vzdělávacího systému v organizaci, ale hlavně o přístupu organizace k rozvíjení profesních znalostí a dovedností zaměstnanců. Převážná většina zaměstnanců za poslední 3 roky

absolvovala 1 – 5 vzdělávacích akcí, což vypovídá o snaze organizace zajistit zaměstnancům vzdělávání alespoň v menším rozsahu.

Celní správa vykonává řadu kompetencí, jejichž výkon je řízen různými zákony, vyhláškami a předpisy, které se neustále mění a novelizují. Na tuto skutečnost by měla vzdělávací instituce pružně reagovat a zprostředkovávat svým zaměstnancům vzdělávací akce adekvátní k dané problematice. Většina zaměstnanců však nepovažuje reakce organizace na legislativní změny za dostatečně pružné a z důvodu absence takto zaměřených vzdělávacích akcí jim zbývá jediné možnosti samostudia. Tento problém se však nijak neodráží v hodnocení efektivity současného systému vzdělávání, který většina zaměstnanců, bez ohledu na délku pracovního/sluzebního poměru, hodnotí spíše kladně. Je možné, že tento názor ovlivňuje snaha organizace o kvalitní organizačně-technické zabezpečení vzdělávacích akcí, s kterým převážná většina zaměstnanců vyslovila spokojenost.

**Dílčí cíl 2: Zjistit, zda respondenti považují vzdělávací akce poskytované celní správou za kvalitní.**

V rámci druhého dílčího cíle jsme se snažili zjistit názor respondentů na kvalitu poskytovaných vzdělávacích programů. K tomuto účelu jsme si stanovili dílčí výzkumnou otázku **VO2: Jsou vzdělávací akce poskytované celní správou kvalitní?**

Vzdělávací program je klíčovou oblastí, jež ovlivňuje kvalitu vzdělávání. Proto by se do něj měly promítnout veškeré cíle a plány vzdělávací instituce. Dle zjištěných údajů vyplývá, že většina dotazovaných zaměstnanců je předem seznámena s programy a cíli vzdělávacích akcí. Tato skutečnost hraje důležitou roli jak pro účastníky vzdělávací akce, tak i pro lektory, protože cíle vzdělávacího programu tvoří nejdůležitější prvek projektu vzdělávání a musí být jasně vymezeny a hlavně splněny. Organizace z velké míry plní předem stanovené cíle vzdělávacího programu, které jsou uzpůsobeny potřebám zaměstnanců. I přes snahu organizace o informativnost účastníků a plnění cílů vzdělávacího programu, se stává, že zaměstnanci, bez ohledu na dosažené vzdělání, nejsou se vzdělávacím kurzem spokojeni, protože nesplnil jejich očekávání. Určitým východiskem z této situace by měla být možnost evaluace vzdělávacích akcí, čímž by zaměstnanci vyjádřili svůj názor na kvalitu poskytovaného vzdělávání. S možností hodnocení vzdělávací akce se však zaměstnanci setkávají jen zřídkakdy a dokonce nemalá skupina zaměstnanců, bez ohledu na pracovní kategorii, vzdělávací akci ještě nikdy nehodnotila.

Celní správa tímto pomíjí nejdůležitější část vzdělávacího cyklu, která by jí poskytla zpětnou vazbu o efektivitě a průběhu vzdělávací akce, a znemožňuje zaměstnancům vyjádřit svoji spokojenost/nespokojenost a své připomínky prostřednictvím hodnocení. Pokud neexistuje pořádná zpětná vazba, nemusí docházet k přesné identifikaci a analýze vzdělávacích potřeb zaměstnanců. I přes tuto skutečnost jsou vzdělávací programy nastaveny tak, aby splňovaly požadavky organizace, což se odráží ve využívání získaných vědomostí a dovedností zaměstnanců v praxi.

### **Dílčí cíl výzkumu č. 3: Zjistit názor respondentů na kvalitu výkonu lektorů celní správy.**

Prostřednictvím třetího dílčího cíle jsme zjišťovali, zda respondenti vnímají výkon lektorů celní správy jako kvalitní. K tomuto účelu jsme si stanovili dílčí výzkumnou otázku **VO3: Vykonávají lektori celní správy svou činnost kvalitně?**

Na kvalitě poskytovaného vzdělávání se v nemalé míře podílí také lektori, jejichž role je nezastupitelná. S celkovým výkonem lektorů v celní správě jsou zaměstnanci, bez rozdílu věku, spokojeni. Spokojenost je zřejmě ovlivněna jednak řádnou přípravou lektorů, kteří zajišťují výuku v souladu se schválenými vzdělávacími projekty, a také množstvím didaktických pomůcek, které pro výkon své činnosti využívají. Nejčastější didaktickou pomůckou je počítač, což není překvapující, protože veškeré obory lidské činnosti jsou podporovány informačními technologiemi a výpočetní technika je nepostradatelným pomocníkem. Mnoho lektorů také stále používá dataprojektor, papírovou tabuli i metodické pomůcky (studijní materiály a jiné texty). Studijní materiály v podobě zákonů a vyhlášek jsou jistě základní potřebou pro většinu zaměstnanců celní správy.

Spokojenost zaměstnanců s výkonem lektorů a s jejich využíváním didaktických pomůcek ještě nezaručuje kvalitní úroveň lektorů. Ideální lektor by měl také plnit očekávání posluchačů a k tomu musí ovládat veškerou problematiku týkající se dané vzdělávací akce. Dle názoru zaměstnanců jsou lektori pro výkon své funkce kompetentní, protože v rámci vzdělávacích akcí prokazují teoretické znalosti i praktické dovednosti. Z dosud zjištěných skutečností je patrné, že lektori přistupují k výkonu svých činností zodpovědně. Důležitou roli, jak pro lektory, tak pro účastníky vzdělávací akce, je bezesporu zpětná vazba. Lektori celní správy však nikdy po účastnících, bez ohledu na pracovní kategorii, nepožadovali vyhodnocení vzdělávací akce. Toto zjištění je znepokojující, protože právě prostřednictvím



zpětné vazby by zaměstnanci mohli vyjádřit míru spokojenosti/nespokojenosti s metodami i s výkonem lektorů, a tím by došlo k zefektivnění průběhu vzdělávacích akcí a ke zvýšení kvality lektorů.

### **Shrnutí:**

System vzdělávání v celní správě je dle výzkumného šetření na celkem kvalitní úrovni. Všechny zkoumané oblasti, které ovlivňují kvalitu vzdělávání: organizace, vzdělávací akce a lektori přistupují ke vzdělávání pracovníků velmi zodpovědně.

Na základě analýzy vzdělávacích potřeb nabízí organizace svým zaměstnancům vzdělávací akce přínosné pro výkon jednotlivých profesí. S nabídkou a organizačně-technickým zabezpečením jsou zaměstnanci spokojeni. Negativa spatřujeme v tom, že organizace neumožňuje zaměstnancům výběr vzdělávací akce dle vlastního uvážení, ale hlavně v pomalé reakci organizace na legislativní změny a v absenci vzdělávacích akcí týkajících se této problematiky.

Vzdělávací akce jsou převážně uzpůsobeny potřebám zaměstnancům, kteří následně získané znalosti a dovednosti uplatňují v praxi. Účastníci jsou také dostatečně předem seznámeni s cílem daného vzdělávacího programu a tohoto cíle bývá dosaženo, ale vzdělávací kurzy mnohdy neplní očekávání zaměstnanců. Jako nejslabší článek v oblasti nabízených vzdělávacích akcí je fakt, že hodnocení se provádí jen zřídka nebo vůbec.

Lektoři ovládají teoretické znalosti i praktické dovednosti a s jejich výkonem jsou zaměstnanci spokojeni. V rámci lektorských činností využívají také množství různorodých didaktických pomůcek. Nedostatek spatřujeme v absenci zpětné vazby, kterou lektori po účastnících vzdělávacích akcí nepožadují.

Z výzkumného šetření vyplývá, že kvalita systému vzdělávání v celní správě má v každé oblasti určité nedostatky, které je třeba odstranit.

## 9 DOPORUČENÍ PRO PRAXI

V rámci výsledků našeho výzkumného šetření jsme se pokusili najít řešení, jakým způsobem zefektivnit profesní vzdělávání v celní správě. Nyní uvedeme doporučení a návrhy na možná zlepšení kvality systému vzdělávání.

### **Zlepšení kvality výkonu celní správy v oblasti vzdělávání**

V této oblasti doporučujeme organizaci, aby alespoň z části umožnila zaměstnancům výběr vzdělávacích akcí dle jejich vlastního uvážení. Organizace každoročně na svých intranetových stránkách zveřejňuje plán vzdělávacích akcí na další kalendářní rok. V plánu je uvedena kolonka s přesným počtem účastníků kurzu. Vedle této kolonky by mohl být nově uveden počet volných míst pro ty zaměstnance, kteří by měli o účast v kurzu zájem. Zájemci by museli splnit základní kritérium, a to takové, že náplň jejich práce se musí alespoň okrajově dotýkat problematiky, na kterou je daný kurz zaměřen. Jistým omezením by bylo také to, že zájemci by se mohli účastnit pouze omezeného počtu vzdělávacích akcí, maximálně 1 x ročně. Veškerou administrativní činnost, přihlášky a evidenci zájemců by mělo na starosti personální oddělení.

Na každou oblast kompetencí v celní správě doporučujeme určit garanta, který by mapoval legislativní změny (novelizace zákonů a vyhlášek) a následně by na tyto změny upozornil Institut vzdělávání. V případě méně obsáhlých změn by Institut vzdělávání informoval zaměstnance prostřednictvím vedoucích různých odborů rozesláním metodických textů týkajících se dané problematiky, nebo zveřejněním odkazu s potřebnými informacemi na intranetových stránkách celní správy. V případě obsáhlých změn, nebo vydání zcela nových zákonů doporučujeme, aby Institut vzdělávání v co nejkratší době určil lektory z lektorské skupiny zabývající se touto problematikou a následně naplánoval a zrealizoval vzdělávací akci. Cílem těchto operativních vzdělávacích akcí by bylo uvést nové legislativní změny v rámci praxe. Společně s tím by organizace měla vytvořit nový vnitřní předpis, který by se zabýval postupem celní správy při legislativních změnách, a který by byl závazný pro všechny zaměstnance.

**Zlepšení kvality vzdělávacích akcí poskytovaných celní správou**

Tato oblast je metodicky upravena vnitřním předpisem celní správy, který se týká profesní přípravy zaměstnanců. Na základě této skutečnosti doporučujeme, aby se organizace zaměřila na dodržování tohoto vnitřního předpisu, a to konkrétně na vyhodnocení vzdělávací akce. V plánu vzdělávacích akcí je uveden garant, který je zodpovědný za konkrétní vzdělávací akci. Každý garant by měl ihned po skončení vzdělávací akce předat účastníkům dotazník (vzor je uveden i v příloze vnitřního předpisu), prostřednictvím kterého by mohli zhodnotit absolvovaný kurz. Organizace by tím získala zpětnou vazbu a přijala by taková opatření, která by vedla k zefektivnění a zkvalitnění poskytovaných vzdělávacích akcí. Tato zpětná vazba by byla také krokem pro zvýšení spokojenosti účastníků a vzdělávací kurzy by tak mohly plnit jejich očekávání.

**Zlepšení kvality výkonu lektorů celní správy**

Poslední doporučení se týká výkonu lektorů. Přesto, že se jedná o nejsilnější článek vzdělávacího systému celní správy, shledali jsme nedostatek v oblasti zpětné vazby. Tuto oblast hodnocení by organizace mohla více zahrnout do dotazníku, který se týká celkového vyhodnocení vzdělávací akce. Otázky v dotazníku by se mohli rozšířit o podrobnější údaje týkající se lektorů. Účastníci by tak prostřednictvím jednoho dotazníku zhodnotili jak celkový průběh vzdělávací akce, tak celkový výkon lektorů.

## ZÁVĚR

Významnou roli v organizaci zastávají lidské zdroje, a proto by jim měl management věnovat prvořadou pozornost zejména oblasti vzdělávání. Neúčinnější proces vzdělávání je ten, který probíhá systematicky. Dobře fungující systém profesního vzdělávání je důležitým nástrojem pro kvalitu vzdělávání a zároveň prostředkem, který odpovídá potřebám organizace. Umožňuje analyzovat vzdělávací potřeby, přesně naplánovat a realizovat vzdělávací proces a v neposlední řadě také evaluovat výsledky vzdělávání.

Celní správa České republiky si uvědomuje potřebu dalšího vzdělávání svých zaměstnanců. K této oblasti přistupuje zodpovědně, a to nejen díky legislativě, která další vzdělávání zaměstnanců přímo nařizuje. V současné době disponuje s poměrně propracovaným systémem vzdělávání, což však ještě nemusí znamenat, že je kvalitní. Není snadné hodnotit a posuzovat kvalitu vzdělávání.

Tato bakalářská práce s názvem „Kvalita profesního vzdělávání v celní správě“ nám poskytla informace o kvalitě vzdělávacího systému celní správy z pohledu zaměstnanců.

Úkolem teoretických východisek pro zpracování výzkumného problému bylo charakterizovat kvalitu profesního vzdělávání dospělých se zaměřením na klíčové oblasti ovlivňující kvalitu a na systém zajištění a kontroly kvality vzdělávání. Dále jsme definovali systematický přístup ke vzdělávání, který přispívá k dosažení efektivního a kvalitního procesu vzdělávání. Posledním teoretickým podkladem pro praktickou část bylo popsání systému profesní přípravy, znázornění struktury, plánování a organizace vzdělávání v celní správě.

Cílem praktické části bakalářské práce bylo zjistit, jak zaměstnanci hodnotí systém vzdělávání v celní správě a jestli jej považují za kvalitní. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci považují současný systém vzdělávání za efektivní a vnímají postoj organizace z hlediska poskytování možností vzdělávání kladně. Organizace věnuje vzdělávání svých zaměstnanců poměrně značnou pozornost, což se odráží ve využívání získaných znalostí a dovedností v praxi.

V závěru můžeme konstatovat, že i přes nedostatky v oblasti evaluace a pomalé reakce na legislativní změny, se současný systém profesní přípravy v celní správě jeví jako kvalitní.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ARMSTRONG, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [3] BARTÁK, Jan, 2004. *Základy andragogické didaktiky*. Praha: Vysoká škola J.A.Komenského.
- [4] BEDNAŘÍKOVÁ, Iveta, 2006a. *Kapitoly z andragogiky I*. Olomouc: Univerzita Palackého. ISBN 80-244-1192-X.
- [5] BEDNAŘÍKOVÁ, Iveta. 2006b. *Kapitoly z andragogiky II*. Olomouc: Univerzita Palackého. ISBN 80-244-1193-8.
- [6] BELCOURT Monica a Philip C. WRIGHT, 1998. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. (přeložil Mgr. Petr Trmač) Praha: Grada. ISBN 80-7169-459-2.
- [7] BENEŠ, Milan, 2008. *Andragogika: základní pojmy, přehled hlavních směrů, organizace vzdělávání dospělých, cílové skupiny, význam pro profesi, praktické příklady*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2580-2.
- [8] BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULERŤ, 2006. *Management*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0396-X.
- [9] BEZDĚKOVÁ, Klára et al., 2013. *Kvalita dalšího vzdělávání: koncepční část: materiál pro analyticko-koncepční studii IPN KONCEPT*. Praha: Národní ústav pro vzdělávání. [online]. 1. ledna 2013 [cit. 2013-11-12] Dostupné z <[http://www.nuov.cz/uploads/koncept/k\\_diskusi/Kvalita\\_DV\\_Analyticko\\_koncepci\\_studie.pdf](http://www.nuov.cz/uploads/koncept/k_diskusi/Kvalita_DV_Analyticko_koncepci_studie.pdf)>
- [10] BRIŠ, Petr, 2010. *Management kvality*. Zlín: UTB, FaME.
- [11] HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [12] CHRÁSKA, Miroslav, 2007. *Metody pedagogického výzkumu: Základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1369-4.

- [13] KOUBEK, Josef, 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.
- [14] MATEIDES, Alexander a kol., 2006. *Manažérstvo kvality: história, koncepty, metódy*. Bratislava: Ing. Miroslav Mračko. ISBN 80-8057-656-4.
- [15] MILKOVICH, G.T a J.W. BOUDREAU, 1993 cit. Podle VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ, 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1904-7.
- [16] MUŽÍK, Jaroslav, 1999. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Codex Bohemia. ISBN 80-85963-93-0.
- [17] MUŽÍK, Jaroslav, 2005. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Plzeň: Fraus. ISBN 80-7238-220-9.
- [18] MUŽÍK, Jaroslav, 1998. *Andragogická didaktika*. Praha: Codex Bohemia. ISBN 80-85963-52-3.
- [19] PALÁN, Zdeněk, 1997. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Doha. ISBN 80-902232-1-4.
- [20] PALÁN, Zdeněk, 2002a. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0950-7.
- [21] PALÁN, Zdeněk, 2002b. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského.
- [22] PAVLÍK, Oldřich, Luboš CHALOUPKA a Karel KOHOUT, 1997. *Vzdělávání dospělých: Výtah z dokumentů a publikací*. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání.
- [23] PORUBSKÁ, Gabriela a Ctibor HATÁR, 2009. *Kapitoly z andragogiky pre pomáhajúce profesie*. Nitra: PD UKF Nitra. ISBN 978-80-8094-597-8.
- [24] PRÁŠILOVÁ, Michaela, 2006. *Tvorba vzdělávacího programu*. Praha: Triton. ISBN 80-7254-712-7.
- [25] PRUSÁKOVÁ, Viera, 2005. *Základy andragogiky I*. Bratislava: Gerlach. ISBN 80-89142-0.

- [26] PRUSÁKOVÁ, Viera, 2000. *Systémový prístup k ďalšiemu vzdelávaniu*. Bratislava: Institut pro veřejnou správu. ISBN 80-968308-2-1.
- [27] PRŮCHA, Jan, 1996. *Pedagogická evaluace: Hodnocení vzdělávacích programů, procesů a výsledků*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-1333-8.
- [28] SOMR, Zdeněk et al., ©2011 – 2013. *Systémový rozvoj dalšího vzdělávání: koncepční studie*. Praha: Národní ústav pro vzdělávání. ISBN 978-80-7481-000-8.  
Dostupné také z: <http://www.nuv.cz/uploads/KONCEPT/publikace/koncepce.pdf>
- [29] TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0405-6.
- [30] VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ, 2008. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1770-8.
- [31] VYHNÁNKOVÁ, Kateřina, 2007. *Vzdělávání dospělých v České republice a Evropské unii*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-46-4.
- [32] VÝCHOVÁ, Helena, 2008. *Vzdělávání dospělých ve vybraných zemích EU*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí. ISBN 978-80-7416-017-2
- [33] VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ, 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1904-7.

#### **Vnitřní předpisy celní správy:**

- [34] CELNÍ SPRÁVA ČR, ©2009. *Služební předpis č. 42/2009: služební příprava, kategorie služebních míst a zjišťování fyzické způsobilosti k výkonu služby*. [s.l.]: Celní správa.
- [35] CELNÍ SPRÁVA ČR, ©2012. *Služební předpis č. 48/2012: kvalifikace a profesní příprava zaměstnanců Celní správy České republiky*. [s.l.]: Celní správa.
- [36] CELNÍ SPRÁVA ČR, ©2012. *Vnitřní pokyn č. 77/2012: organizace profesní přípravy v Celní správě České republiky*. [s.l.]: Celní správa.

**Elektronické zdroje**

[37] Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2010. *MŠMT: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. MŠMT, ©2013 - 2014 [cit. 2014-01-05].  
Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/pruvodce-dalsim-vzdelavanim>



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

AJ.	A jiné
APOD.	A podobně
ATD.	A tak dále
ATZ	Administrativně-technický zaměstnanec
CS	Celní správa
ČSN EN ISO	Česká technická norma
ISO 9001	System jakosti
MŠMT	Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy
NAPŘ.	Například
TJ.	To je
TZV.	Tak zvaně

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 – Proces tvorby vzdělávacího programu

Obrázek č. 2 – Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců

Obrázek č. 3 – Analýza potřeb vzdělávání – oblasti a metody

Obrázek č. 4 – Pyramida konzistentnosti cílů

Obrázek č. 5 – Umístění vyhodnocování do centra vzdělávacího procesu

Obrázek č. 6 – Struktura profesní přípravy v celní správě

**SEZNAM TABULEK**

- Tabulka č. 1 – Struktura respondentů podle pohlaví
- Tabulka č. 2 – Struktura respondentů podle věku
- Tabulka č. 3 – Struktura respondentů podle pracovní kategorie
- Tabulka č. 4 – Struktura respondentů podle délky pracovního/služebního poměru
- Tabulka č. 5 – Struktura respondentů podle dosaženého vzdělání
- Tabulka č. 6 – Důležitost profesního vzdělávání
- Tabulka č. 7 – Důležitost profesního vzdělávání v závislosti na dosaženém vzdělání respondentů
- Tabulka č. 8 – Zajištění dostatečné nabídky vzdělávacích akcí
- Tabulka č. 9 – Zajištění dostatečné nabídky vzdělávacích akcí v závislosti na pracovní kategorii
- Tabulka č. 10 – Možnosti výběru vzdělávací akce dle vlastního uvážení
- Tabulka č. 11 – Poskytnutí vzdělávacích akcí přínosných pro výkon profese respondentů
- Tabulka č. 12 – Reakce organizace na legislativní změny
- Tabulka č. 13 – Efektivita současného systému vzdělávání v CS
- Tabulka č. 14 – Efektivita současného systému vzdělávání v CS v závislosti na délce pracovního/služebního poměru
- Tabulka č. 15 – Spokojenost s organizačně-technickým zabezpečením vzdělávacích akcí
- Tabulka č. 16 – Počet vzdělávacích akcí absolvovaných v posledních 3 letech
- Tabulka č. 17 – Informovanost s cílem a programem vzdělávací akce
- Tabulka č. 18 – Plnění stanovených cílů vzdělávacího programu
- Tabulka č. 19 – Nenaplnění očekávání vzdělávacího kurzu
- Tabulka č. 20 – Nenaplnění očekávání vzdělávacího kurzu
- Tabulka č. 21 – Využití získaných znalostí a dovedností v praxi
- Tabulka č. 22 – Požadavek na hodnocení vzdělávací akce

Tabulka č. 23 – Požadavek na hodnocení vzdělávací akce v závislosti na pracovní kategorii respondentů

Tabulka č. 24 – Spokojenost s výkonem lektorů

Tabulka č. 25 – Spokojenost s výkonem lektorů v závislosti na věku respondentů

Tabulka č. 26 – Didaktické pomůcky

Tabulka č. 27 – Dostatečnost teoretických znalostí lektorů

Tabulka č. 28 – Dostatečnost praktických dovedností lektorů

Tabulka č. 29 – Požadavek na hodnocení lektora

Tabulka č. 30 – Požadavek na hodnocení lektora v závislosti na pracovní kategorii respondentů

**SEZNAM GRAFŮ**

- Graf č. 1 – Respondenti podle pohlaví (relativní četnost)
- Graf č. 2 – Respondenti podle věku (relativní četnost)
- Graf č. 3 – Respondenti podle pracovní kategorie (relativní četnost)
- Graf č. 4 – Respondenti podle délky pracovního/služebního poměru (relativní četnost)
- Graf č. 5 – Respondenti podle vzdělání (relativní četnost)
- Graf č. 6 – Důležitost profesního vzdělávání (relativní četnost)
- Graf č. 7 – Zajištění dostatečné nabídky vzdělávacích akcí (relativní četnost)
- Graf č. 8 – Možnosti výběru vzdělávací akce dle vlastního výběru (relativní četnost)
- Graf č. 9 – Poskytnutí vzdělávacích akcí přínosných pro výkon profese respondentů  
(relativní četnost)
- Graf č. 10 – Reakce organizace na legislativní změny (relativní četnost)
- Graf č. 11 – Efektivita současného systému vzdělávání v CS (relativní četnost)
- Graf č. 12 – Spokojenost s organizačně-technickým zabezpečením vzdělávacích akcí  
(relativní četnost)
- Graf č. 13 – Počet vzdělávacích akcí absolvovaných v posledních 3 letech (relativní  
četnost)
- Graf č. 14 – Seznámení s cílem a programem vzdělávací akce (relativní četnost)
- Graf č. 15 – Plnění stanovených cílů vzdělávacího programu (relativní četnost)
- Graf č. 16 – Nenaplnění očekávání vzdělávacího kurzu
- Graf č. 17 – Využití získaných znalostí a dovedností v praxi (relativní četnost)
- Graf č. 18 – Požadavek na hodnocení vzdělávací akce (relativní četnost)
- Graf č. 19 – Spokojenost s výkonem lektorů (relativní četnost)
- Graf č. 20 – Didaktické pomůcky
- Graf č. 21 – Dostatečnost teoretických znalostí lektorů (relativní četnost)
- Graf č. 22 – Dostatečnost praktických dovedností lektorů (relativní četnost)

Graf č. 23 – Požadavek na hodnocení lektora (relativní četnost)

## SEZNAM PŘÍLOH

P I – Vzdělávací projekt

P II – Plán vzdělávacích akcí

P III – Vzor dotazníku pro celkové vyhodnocení vzdělávací akce

P IV – Dotazník

## PŘÍLOHA P I – VZDĚLÁVACÍ PROJEKT

### VZDĚLÁVACÍ PROJEKT

#### Identifikace vzdělávací akce (VA)

<b>Název a forma</b>	<b>Základní manažerský kurz</b> Program prohlubujícího vzdělávání – základní manažerské vzdělávání dle Usnesení vlády ČR č. 1542/2005 o Pravidlech, kterými se stanoví způsob přípravy zaměstnanců ve správních úřadech a v Úřadu vlády ČR.		
<b>Identifikační číslo</b>	Kód ODYSEA	Ev.č.real.útvary	Rok
	303003	8450	2009
<b>Realizační útvar</b>	GŘC odbor 40, odd. 403, Institut vzdělávání		

#### Obsahová specifikace VA

<b>Cíl</b>	Poskytnutí základního přehledu o manažerské práci, pomoc porozumět pozici a roli manažera v organizaci a naučit zásadám budování přirozené autority a práce s lidmi.
<b>Cílová skupina</b>	nižší management a personální rezervy
<b>Obsahové zaměření</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Osobnost manažera v organizaci</li><li>2. Manažerské styly vedení a metody řízení</li><li>3. Efektivní komunikace</li><li>4. Vytváření týmů a týmové role</li><li>5. Kontrola a hodnocení zaměstnanců, zpětná vazba</li><li>6. Time management</li><li>7. Stres management</li></ol>
<b>Rozsah (délka)</b>	9 pracovních dnů  Celková časová dotace: 56 vyučovacích hodin



### Zajištění výuky

<b>Lektorské zajištění</b>	Lektoři CS ČR
<b>Metody výuky</b>	Interaktivní kurz kombinující přednášky a participativní metody jako jsou příklady z praxe, modelové situace, cvičení, testy, hry, možnost videotréninku.
<b>Didaktické pomůcky</b>	Prezentace
<b>Didaktická technika</b>	Tabule, flipchart, dataprojektor, notebook, DVD
<b>Studijní materiály</b>	Materiály zpracované lektory.
<b>Způsob ověření znalostí</b>	Prezentace manažerských dovedností.
<b>Potvrzování účasti</b>	Osvědčení o absolvování kurzu.

### Organizační zajištění VA

<b>Termín realizace</b>	Od 1. 1. 2010
<b>Místo realizace</b>	ŠSCS nebo VRS CS ČR
<b>Organizační garant</b>	Bc. Lenka Tvrdíková, GŘC – odb.40 – odd. 403
<b>Odborný garant</b>	Bc. Lenka Tvrdíková
<b>Vedoucí VA</b>	Bc. Lenka Tvrdíková
<b>Sdělení <del>zasláno</del> - umístěno na intranetu (nehodící se škrtněte)</b>	

### Schvalovací doložka

<b>Datum</b>	26. 11. 2009
<b>Vedoucí realizačního útvaru</b>	Mgr. Miroslav Krčmář

**Podpis vedoucího realizačního útvaru:**

## PŘÍLOHA P II – PLÁN VZDĚLÁVACÍCH AKCÍ

Začátek akce	Konec akce	Název vzdělávací akce	učebna	počet účastníků	pořádající útvar	místo
17. 2. 2014 08:00	21. 2. 2014 16:00	CSK - TRAVYZ - Tranzit a vývoz - 2. skupina - 1. soustředění	sál	30	Odbor 40	Miletín
17. 2. 2014 09:00	21. 2. 2014 16:00	CSK - UPROSPED - Účetnictví pro správu SPD a ED - 4. skupina	učebna	32	Odbor 40	Nové Butovice
24. 2. 2014 08:00	28. 2. 2014 16:00	CSK - TRAVYZ - Tranzit a vývoz - 2. skupina - 2. soustředění	sál	30	Odbor 40	Miletín
24. 2. 2014 09:00	28. 2. 2014 15:00	CSK - DEXDRA - Daňové exekuce a dražby	učebna	30	Odbor 40	Nové Butovice
3. 3. 2014 08:00	25. 6. 2014 16:00	ZCK - Základní celní kurz - běh 40	učebna	25	Odbor 40	Nové Butovice
5. 3. 2014 09:00	7. 3. 2014 16:00	Porada ŘO 60 GŘC s VO 02 CÚ	učebna	26	Odbor 60	Nové Butovice
10. 3. 2014 08:00	14. 3. 2014 16:00	CSK - TREPRO.72 - Trestní prověřování pro odd.72	učebna	20	Odbor 40	Stráž pod Ralskem
10. 3. 2014 08:00	1. 7. 2014 16:00	ZCK - Základní celní kurz - běh 41	učebna	25	Odbor 40	Nové Butovice
13. 3. 2014 09:00	14. 3. 2014 15:00	Porada k problematice IZDVUZ	učebna	18	Odbor 21	Dolní Lomná
17. 3. 2014 08:00	21. 3. 2014 16:00	CSK - SASPED - Správa spotřebních a ekologických daní - 8.běh-1.část	učebna	24	Odbor 40	Stráž pod Ralskem
17. 3. 2014 09:00	18. 3. 2014 16:00	Porada k problematice HelpDesk	učebna	18	Odbor 12	Dolní Lomná
19. 3. 2014 09:00	21. 3. 2014 15:00	Porada k problematice daňových úniků	učebna	20	Odbor 21	Dolní Lomná
24. 3. 2014 08:00	25. 3. 2014 16:00	Porada informatiků	sál	30	Odbor 12	Miletín
24. 3. 2014 08:00	28. 3. 2014 16:00	CSK - TREPRO.72 - Trestní prověřování pro odd.72	učebna	20	Odbor 40	Stráž pod Ralskem
26. 3. 2014 08:00	28. 3. 2014 16:00	Porada k problematice CPPZ	sál	33	Odbor 21	Miletín
26. 3. 2014 08:00	28. 3. 2014 16:00	CSK - CEBIRAN - Pátrání v oblasti CBRN zbraní	učebna	20	Odbor 40	Stráž pod Ralskem
31. 3. 2014 08:00	1. 4. 2014 16:00	Porada k problematice CELHO	sál	31	Odbor 21	Miletín
31. 3. 2014 08:00	4. 4. 2014 16:00	CSK - SASPED - Správa spotřebních a ekologických daní - 8.běh-2.část	učebna	24	Odbor 40	Stráž pod Ralskem
1. 4. 2014 08:00	3. 4. 2014 16:00	Porada s KOV	učebna PC	18	Odbor 21	Miletín
3. 4. 2014 08:00	4. 4. 2014 16:00	Porada odd.215 GŘC s vybranými pracovníky CÚ	učebna	35	Odbor 21	Nové Butovice
3. 4. 2014 09:00	4. 4. 2014 16:00	Seminář Správní trestání	sál	40	Odbor 30	Miletín
7. 4. 2014 08:00	11. 4. 2014 16:00	CSK - CEDIT - Celní audit - 3. skupina - 1. soustředění	učebna	24	Odbor 40	Stráž pod Ralskem

7. 4. 2014 08:00	11. 4. 2014 16:00	CSK - CTZ - Celní tarif a zbožíznalství - 8. skupina - 5. soustředění	učebna PC	11	Odbor 40	Miletín
7. 4. 2014 08:00	16. 4. 2014 16:00	CSK - KOMODO - Mobilní dohled - kontroly	učebna	15	Odbor 40	Nové Butovice
14. 4. 2014 08:00	18. 4. 2014 16:00	CSK - CEDIT - Celní audit - 3. skupina - 2. soustředění	učebna	24	Odbor 40	Stráž pod Ralskem
14. 4. 2014 09:00	16. 4. 2014 16:00	Porada CTL	učebna	56	Odbor 21	Skočice
16. 4. 2014 08:00	18. 4. 2014 16:00	Seminář techniků BOZP a PO CS a GFŘ	učebna PC	20	Odbor 13	Skočice
16. 4. 2014 12:00	18. 4. 2014 16:00	Seminář dělené správy a vymáhání	učebna	35	Odbor 30	Skočice
21. 4. 2014 08:00	25. 4. 2014 16:00	CSK - SASPED - Správa spotřebních a ekologických daní - 8.běh-3.část	učebna	24	Odbor 40	Stráž pod Ralskem
22. 4. 2014 08:00	25. 4. 2014 16:00	CSK - CTZ - Celní tarif a zbožíznalství - 7. skupina - 7. soustředění	učebna PC	19	Odbor 40	Miletín
22. 4. 2014 08:00	25. 4. 2014 16:00	CSK - CTZ - Celní tarif a zbožíznalství - 8. skupina - 6. soustředění	učebna PC	10	Odbor 40	Miletín
22. 4. 2014 09:00	25. 4. 2014 15:00	Integrovaný výcvik instruktorů SP	učebna	30	Odbor 31	Nové Butovice
28. 4. 2014 08:00	30. 4. 2014 16:00	Porada ŘO 21 GŘC s VO 5 a VO 51 CÚ	sál	35	Odbor 21	Miletín
2. 5. 2014 08:00	3. 5. 2014 16:00	Porada - mobilní dohled	sál	60	Odbor 40	Miletín
5. 5. 2014 08:00	6. 5. 2014 16:00	Porada bezpečnosti ISCS	sál	30	Odbor 12	Miletín
5. 5. 2014 08:00	6. 5. 2014 16:00	Porada SO 050	jiné	15	SO 050	Nové Butovice
6. 5. 2014 08:00	7. 5. 2014 16:00	Porada CPJ s Odborem 60	učebna	10	Odbor 31	Miletín
12. 5. 2014 08:00	16. 5. 2014 16:00	CSK - CTZ - Celní tarif a zbožíznalství - 7. skupina - 8. soustředění	učebna PC	19	Odbor 40	Miletín
12. 5. 2014 08:00	16. 5. 2014 16:00	CSK - CEDIT - Celní audit - 3. skupina - 3. soustředění	učebna	24	Odbor 40	Stráž pod Ralskem
12. 5. 2014 08:00	16. 5. 2014 16:00	CSK - CTZ - Celní tarif a zbožíznalství - 8. skupina - 7. soustředění	učebna PC	10	Odbor 40	Miletín
19. 5. 2014 08:00	23. 5. 2014 16:00	CSK - CEDIT - Celní audit - 3. skupina - 4. soustředění (závěr)	učebna	24	Odbor 40	Stráž pod Ralskem
19. 5. 2014 08:00	23. 5. 2014 16:00	OVA - KOPMOB - Komunikace v praxi jednotek MD	učebna	20	Odbor 40	Stráž pod Ralskem
19. 5. 2014 08:00	23. 5. 2014 16:00	CSK - CTZ - Celní tarif a zbožíznalství - 8. skupina - 8. soustředění	učebna PC	11	Odbor 40	Miletín
26. 5. 2014 08:00	30. 5. 2014 16:00	CSK - OVZ - Odběr vzorků zboží orgány CS - 37. skupina	učebna	24	Odbor 40	Stráž pod Ralskem
26. 5. 2014 09:00	6. 6. 2014 16:00	CSK - TREPRO - Trestní prověřování-1.část	jiné	20	Odbor 40	Nové Butovice
26. 5. 2014 10:00	27. 5. 2014 14:00	Školení personálu LDT	chaty	40	Odbor 40	Skočice

2. 6. 2014 08:00	6. 6. 2014 16:00	CSK - KOZACI - Kontroly zaměstnávání cizinců 7. sk.	učebna	20	Odbor 40	Stráž pod Ralskem
2. 6. 2014 08:00	6. 6. 2014 16:00	CSK - CPPZ - Celní politika a původ zboží - 12. skupina	učebna PC	24	Odbor 40	Miletín
9. 6. 2014 08:00	11. 6. 2014 16:00	CSK - CTZ - Celní tarif a zbožiznalství - 7. skupina - 9. soustředění (Závěrečné zkoušky)	učebna PC	27	Odbor 40	Miletín
9. 6. 2014 08:00	11. 6. 2014 16:00	CSK - CTZ - Celní tarif a zbožiznalství - 8. skupina - 9. soustředění (Závěrečné zkoušky)	učebna PC	10	Odbor 40	Miletín
9. 6. 2014 08:00	13. 6. 2014 16:00	CSK - KOCISOD - Kontrolní činnosti v oblasti SOD a ADR	učebna	15	Odbor 40	Nové Butovice
11. 6. 2014 08:00	13. 6. 2014 16:00	Seminář dělené správy a vymáhání	sál	36	Odbor 30	Miletín
16. 6. 2014 08:00	20. 6. 2014 16:00	CSK - NETOP - Netarifní opatření - 6. skupina	učebna	24	Odbor 40	Stráž pod Ralskem
16. 6. 2014 08:00	20. 6. 2014 16:00	CSK - NKI - Následná kontrola Intrastatu - 3.běh	učebna	22	Odbor 40	Stráž pod Ralskem
16. 6. 2014 09:00	27. 6. 2014 16:00	CSK - TREPRO - Trestní prověřování-2.část	jiné	20	Odbor 40	Nové Butovice
23. 6. 2014 08:00	27. 6. 2014 16:00	OVA - KOPMOB - Komunikace v praxi jednotek MD	učebna	20	Odbor 40	Stráž pod Ralskem
30. 6. 2014 09:00	1. 7. 2014 16:00	Porada ŘCÚ 5200 (JČK) s VO a VOd		35	CÚ 5200 (JČK)	Skočice
11. 8. 2014 09:00	15. 8. 2014 16:00	CSK - EMYKO - Kontrolní činnost v systému elektronického mýta	učebna	22	Odbor 40	Nové Butovice
18. 8. 2014 08:00	22. 8. 2014 16:00	OVA - KOPMOB - Komunikace v praxi jednotek MD	učebna	20	Odbor 40	Stráž pod Ralskem
8. 9. 2014 08:00	12. 9. 2014 16:00	CSK - DOCERE - Dovozní celní režimy - 2. skupina - 1. soustředění	sál	30	Odbor 40	Miletín
8. 9. 2014 08:00	12. 9. 2014 16:00	OVA - KOPMOB - Komunikace v praxi jednotek MD	učebna	20	Odbor 40	Stráž pod Ralskem
8. 9. 2014 09:00	12. 9. 2014 16:00	CSK - - Správní trestání	učebna	30	Odbor 30	Nové Butovice
15. 9. 2014 09:00	16. 9. 2014 15:00	Porada informatiků	sál	30	Odbor 12	Miletín
15. 9. 2014 09:00	19. 9. 2014 16:00	CSK - UPROSPED - Účetnictví pro správu SPD a ED - 5. skupina	učebna	24	Odbor 40	Stráž pod Ralskem
17. 9. 2014 08:00	19. 9. 2014 16:00	Seminář dělené správy a vymáhání	sál	36	Odbor 30	Miletín
17. 9. 2014 09:00	19. 9. 2014 16:00	Porada ŘO 21 GŘC s VO 2 CÚ	zasedačka	15	Odbor 21	Nové Butovice
22. 9. 2014 08:00	26. 9. 2014 16:00	CSK - KPPZ - Kontroly po propuštění zboží - 8. skupina - 1. soustředění	učebna	24	Odbor 40	Stráž pod Ralskem
29. 9. 2014 08:00	10. 10. 2014 16:00	CSK - TRAVLAZ - Tradiční vlastní zdroje EU	učebna	24	Odbor 40	Stráž pod Ralskem
6. 10. 2014 08:00	10. 10. 2014 16:00	CSK - TARIC - Integrovaný tarif EU a ČR - 11. skupina	učebna PC	20	Odbor 40	Miletín
13. 10. 2014 08:00	16. 10. 2014 16:00	CSK - DOCERE - Dovozní celní režimy - 2. skupina - 2. soustředění	sál	30	Odbor 40	Miletín

13. 10. 2014 08:00	17. 10. 2014 16:00	CSK - KPPZ - Kontroly po propuštění zboží - 8. skupina - 2. soustředění	učebna	24	Odbor 40	Stráž pod Ralskem
13. 10. 2014 08:00	17. 10. 2014 16:00	OVA - KOPMOB - Komunikace v praxi jednotek MD	učebna	20	Odbor 40	Stráž pod Ralskem
16. 10. 2014 09:00	17. 10. 2014 16:00	Seminář Správní trestání	sál	40	Odbor 30	Miletín
20. 10. 2014 08:00	24. 10. 2014 16:00	CSK - OVZ - Odběr vzorků zboží orgány CS - 38. skupina	učebna	24	Odbor 40	Stráž pod Ralskem
3. 11. 2014 08:00	7. 11. 2014 16:00	CSK - KPPZ - Kontroly po propuštění zboží - 8. skupina - 3. soustředění	učebna	24	Odbor 40	Stráž pod Ralskem
3. 11. 2014 08:00	7. 11. 2014 16:00	Školení - problematika informátorů	sál	20	Odbor 31	Miletín
10. 11. 2014 08:00	14. 11. 2014 16:00	CSK - KPPZ - Kontroly po propuštění zboží - 8. skupina - 4. soustředění (závěr)	učebna	24	Odbor 40	Stráž pod Ralskem
10. 11. 2014 08:00	14. 11. 2014 16:00	CSK - CELHO - Celní hodnocení - 8. skupina	učebna PC	24	Odbor 40	Miletín
10. 11. 2014 09:00	14. 11. 2014 16:00	CSK - UPROSPED - Účetnictví pro správu SPD a ED - 6. skupina	učebna	24	Odbor 40	Stráž pod Ralskem
18. 11. 2014 09:00	19. 11. 2014 15:00	Porada bezpečnosti ISCS	sál	30	Odbor 12	Miletín
19. 11. 2014 09:00	21. 11. 2014 16:00	Porada k problematice CPPZ	sál	33	Odbor 21	Miletín
24. 11. 2014 08:00	28. 11. 2014 16:00	CSK - NEONETOP - Netarifní opatření nástavba - 3. skupina	učebna	26	Odbor 40	Miletín
24. 11. 2014 08:00	28. 11. 2014 16:00	OVA - KOPMOB - Komunikace v praxi jednotek MD	učebna	20	Odbor 40	Stráž pod Ralskem
1. 12. 2014 08:00	1. 12. 2014 16:00	Jednání PS TIS	učebna PC	20	Odbor 21	Miletín
2. 12. 2014 08:00	3. 12. 2014 16:00	Tarifní porada	sál	30	Odbor 21	Miletín
4. 12. 2014 08:00	5. 12. 2014 16:00	Tarifní komise	učebna PC	25	Odbor 21	Miletín
8. 12. 2014 08:00	12. 12. 2014 16:00	CSK - KOZACI - Kontroly zaměstnávání cizinců 8. sk.	učebna	20	Odbor 40	Stráž pod Ralskem
10. 12. 2014 08:00	12. 12. 2014 16:00	Seminář dělené správy a vymáhání	sál	36	Odbor 30	Miletín
10. 12. 2014 09:00	12. 12. 2014 16:00	Porada ŘO 21 GŘC s VO 2 CÚ	zasedačka	15	Odbor 21	Nové Butovice
15. 12. 2014 08:00	17. 12. 2014 16:00	Porada tiskových mluvčích a redakční rada	sál	45	Odbor 20	Miletín
15. 12. 2014 08:00	19. 12. 2014 16:00	OVA - KOPMOB - Komunikace v praxi jednotek MD	učebna	20	Odbor 40	Stráž pod Ralskem
15. 12. 2014 09:00	16. 12. 2014 16:00	Porada ŘCÚ 5200 (JČK) s VO a VOd		50	CÚ 5200 (JČK)	Skočice
15. 12. 2014 09:00	16. 12. 2014 16:00	Porada odb.02 CÚ 5700 (MSK)	učebna	20	CÚ 5700 (MSK)	Dolní Lomná
15. 12. 2014 12:00	16. 12. 2014 16:00	Porada k problematice CELHO	učebna PC	31	Odbor 21	Miletín

17. 12. 2014 09:00	18. 12. 2014 16:00	Porada ŘCÚ 5700 (MSK) s VO a VOd	učebna PC	24	CÚ 5700 (MSK)	Dolní Lomná
9. 2. 2015 08:00	13. 2. 2015 16:00	CSK - CTZ - Celní tarif a zbožíznalství - 1. skupina - 1. soustředění	učebna PC	24	Odbor 40	Miletín
16. 2. 2015 08:00	20. 2. 2015 16:00	CSK - CTZ - Celní tarif a zbožíznalství - 1. skupina - 2. soustředění	učebna PC	24	Odbor 40	Miletín
23. 2. 2015 08:00	27. 2. 2015 16:00	CSK - TRAVYZ - Tranzit a vývoz - 3. skupina - 1. soustředění	učebna PC	26	Odbor 40	Miletín
2. 3. 2015 08:00	6. 3. 2015 16:00	CSK - TRAVYZ - Tranzit a vývoz - 3. skupina - 2. soustředění	učebna PC	26	Odbor 40	Miletín
9. 3. 2015 08:00	13. 3. 2015 16:00	CSK - CEDIT - Celní audit - 4. skupina - 1. soustředění	učebna PC	26	Odbor 40	Miletín
16. 3. 2015 08:00	20. 3. 2015 16:00	CSK - CTZ - Celní tarif a zbožíznalství - 1. skupina - 3. soustředění	učebna PC	24	Odbor 40	Miletín
23. 3. 2015 08:00	27. 3. 2015 16:00	CSK - CTZ - Celní tarif a zbožíznalství - 1. skupina - 4. soustředění	učebna PC	24	Odbor 40	Miletín
30. 3. 2015 08:00	3. 4. 2015 16:00	CSK - CEDIT - Celní audit - 4. skupina - 2. soustředění	učebna PC	26	Odbor 40	Miletín
9. 4. 2015 08:00	10. 4. 2015 16:00	Porada k problematice CELHO	sál	31	Odbor 21	Miletín
13. 4. 2015 08:00	17. 4. 2015 16:00	CSK - POVCEL - Povolení pro oblast celní - 2. skupina - 1. soustředění	učebna PC	24	Odbor 40	Miletín
20. 4. 2015 08:00	24. 4. 2015 16:00	CSK - POVCEL - Povolení pro oblast celní - 2. skupina - 2. soustředění	učebna PC	24	Odbor 40	Miletín
27. 4. 2015 08:00	29. 4. 2015 16:00	CSK - CTZ - Celní tarif a zbožíznalství - 1. skupina - 5. soustředění (závěr)	učebna PC	30	Odbor 40	Miletín
4. 5. 2015 08:00	7. 5. 2015 16:00	CSK - POVCEL - Povolení pro oblast celní - 2. skupina - 3. soustředění (závěr)	učebna PC	24	Odbor 40	Miletín
11. 5. 2015 08:00	15. 5. 2015 16:00	CSK - CEDIT - Celní audit - 4. skupina - 3. soustředění	učebna PC	26	Odbor 40	Miletín
18. 5. 2015 08:00	20. 5. 2015 16:00	Porada expozitur CPJ	učebna	60	Odbor 31	Skočice
18. 5. 2015 08:00	22. 5. 2015 16:00	CSK - CEDIT - Celní audit - 4. skupina - 4. soustředění (závěr)	učebna PC	26	Odbor 40	Miletín
25. 5. 2015 08:00	28. 5. 2015 16:00	CSK - OVZ - Odběr vzorků zboží orgány CS - 39. skupina	učebna PC	26	Odbor 40	Miletín
1. 6. 2015 08:00	5. 6. 2015 16:00	CSK - CPPZ - Celní politika a původ zboží - 13. skupina	učebna PC	26	Odbor 40	Miletín
8. 6. 2015 08:00	12. 6. 2015 16:00	CSK - DOCERE - Dovozní celní režimy - 3. skupina - 1. soustředění	učebna PC	26	Odbor 40	Miletín
15. 6. 2015 08:00	19. 6. 2015 16:00	CSK - DOCERE - Dovozní celní režimy - 3. skupina - 2. soustředění	učebna PC	26	Odbor 40	Miletín
23. 6. 2015 08:00	24. 6. 2015 16:00	Tarifní porada	sál	40	Odbor 21	Miletín
25. 6. 2015 08:00	26. 6. 2015 16:00	Tarifní komise	učebna PC	20	Odbor 21	Miletín
7. 9. 2015 08:00	11. 9. 2015 16:00	CSK - KPPZ - Kontroly po propuštění zboží - 9. skupina - 1. soustředění	učebna PC	26	Odbor 40	Miletín

14. 9. 2015 08:00	18. 9. 2015 16:00	CSK - NETOP - Netarifní opatření - 7. skupina	učebna PC	26	Odbor 40	Miletin
21. 9. 2015 08:00	25. 9. 2015 16:00	CSK - TARIC - Integrovaný tarif EU a ČR - 12. skupina	učebna PC	26	Odbor 40	Miletin
5. 10. 2015 08:00	9. 10. 2015 16:00	CSK - KPPZ - Kontroly po propuštění zboží - 9. skupina - 2. soustředění	učebna PC	26	Odbor 40	Miletin
12. 10. 2015 08:00	16. 10. 2015 16:00	CSK - CELHO - Celní hodnocení - 9. skupina	učebna PC	26	Odbor 40	Miletin
22. 10. 2015 08:00	23. 10. 2015 16:00	Porada k problematice CELHO	sál	31	Odbor 21	Miletin
2. 11. 2015 08:00	6. 11. 2015 16:00	CSK - KPPZ - Kontroly po propuštění zboží - 9. skupina - 3. soustředění	učebna PC	26	Odbor 40	Miletin
9. 11. 2015 08:00	13. 11. 2015 16:00	CSK - KPPZ - Kontroly po propuštění zboží - 4. skupina - 4.soustředění (závěr)	učebna PC	26	Odbor 40	Miletin
23. 11. 2015 08:00	27. 11. 2015 16:00	CSK - NEONETOP - Netarifní opatření nástavba - 4. skupina	učebna PC	26	Odbor 40	Miletin
15. 12. 2015 08:00	16. 12. 2015 16:00	Tarifní porada	sál	40	Odbor 21	Miletin
17. 12. 2015 08:00	18. 12. 2015 16:00	Tarifní komise	učebna PC	20	Odbor 21	Miletin

## PŘÍLOHA P III – CELKOVÉ VYHODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE

Název vzdělávací akce:

Termín a místo konání:

Počet účastníků:

Počet odevzdaných dotazníků:

Zpracovatel vyhodnocení vzdělávací akce:

---

a) Souhrn odpovědí z "Hodnocení vzdělávací akce účastníkem" na dotaz č.:

1. Jak celkově hodnotíte vzdělávací akci:

1	2	3	4	5	průměr	poč. respondentů

2. Jak hodnotíte přínos vzdělávací akce pro Vás:

1	2	3	4	5	průměr	poč. respondentů

3. Jak hodnotíte použité studijní materiály:

1	2	3	4	5	průměr	poč. respondentů

4. Jak hodnotíte technicko-organizační zabezpečení:

1	2	3	4	5	průměr	poč. respondentů



5. Jak hodnotíte výkon lektora:

1	2	3	4	5	průměr	poč. respondentů

6. Která témata jste postrádal/a v této vzdělávací akci:

7. Kterým tématům by se podle Vás měla vzdělávací akce věnovat detailněji:

8. Která témata byla pro Vás méně využitelná:

9. Další připomínky a náměty:

**Celkové vyhodnocení vzdělávací akce realizátorem:**

b) Posouzení souladu cílové skupiny s její charakteristikou:

c) Posouzení použitých vzdělávacích metod:

d) Posouzení zda bylo dosaženo vzdělávacího cíle a dodržen stanovený obsah:

e) Posouzení vhodnosti uplatnění didaktických pomůcek, techniky a studijních materiálů:

f) Posouzení kvality technicko-organizačního zázemí vzdělávací akce:

g) Doporučení k inovaci:

## PŘÍLOHA P IV – DOTAZNÍK

Vážení kolegové,

jsem studentkou Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a zpracovávám bakalářskou práci na téma „Kvalita profesního vzdělávání v celní správě“, jejímž cílem je zjistit kvalitu vzdělávání poskytovaného zaměstnancům celní správy. V této souvislosti Vás žádám o vyplnění krátkého anonymního dotazníku, který se týká současného systému vzdělávání v celní správě. Údaje získané z dotazníku budou využity pouze v souhrnné formě pro potřeby mé bakalářské práce. Za Vaši spolupráci a kompletní vyplnění dotazníku Vám předem moc děkuji.

Petra Lyková

---

### 1. Považujete profesní vzdělávání v CS za důležité?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

### 2. Zajišťuje vám organizace dostatečnou nabídku vzdělávacích akcí?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

### 3. Máte možnost podílet se na výběru vzdělávací akce dle vlastního uvážení?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

### 4. Poskytuje vám organizace nabídku vzdělávacích akcí, které jsou přínosné pro výkon vaší profese?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

### 5. Reaguje organizace svou nabídkou vzdělávacích akcí dostatečně pružně na legislativní změny (změny zákonů, vyhlášek apod.)?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

6. **Považujete současný systém vzdělávání v CS za efektivní?**
- Rozhodně ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Rozhodně ne
7. **Jste spokojeni s organizačně-technickým zabezpečením vzdělávacích akcí?**
- Rozhodně ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Rozhodně ne

8. **Jste předem seznámeni s cílem a programem vzdělávací akce?**
- Rozhodně ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Rozhodně ne

*(pokud je vaše odpověď ano, pokračujete další otázkou, pokud ne, přejděte na otázku č. 10)*

9. **Jsou stanovené cíle vzdělávacího programu vždy splněny?**
- Rozhodně ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Rozhodně ne

10. **Stalo se vám, že vzdělávací kurz nesplnil vaše očekávání?**
- Ano, stává se to často
  - Ano, občas se to stane
  - Ne, nikdy se to nestalo

11. **Využíváte znalosti a dovednosti získané v rámci vzdělávání v praxi?**
- Rozhodně ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Rozhodně ne

12. **Požaduje organizace po ukončení vzdělávací akce zpětnou vazbu? (vyhodnocení vzdělávací akce formou dotazníku)**
- Ano, hodnotí se každá vzdělávací akce
  - Ano, ale jen zřídkakdy
  - Ne, ještě nikdy jsem vzdělávací akci nehodnotil/a

**13. Kolik vzdělávacích akcí jste absolvoval/a za poslední 3 roky?**

- žádnou
- 1 - 5
- 6 - 10
- 11 - 15
- 15 a více

**14. Jste spokojeni s výkonem lektorů v CS? (komunikační dovednosti, motivační schopnosti, kreativita apod.)**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**15. Jaké didaktické pomůcky lektor při vzdělávací akci obvykle používá? (možnost více odpovědí)**

- Dataprojektor
- Papírová tabule
- Počítač (prezentace PowerPoint apod.)
- Metodické pomůcky (studijní materiály a jiné texty)
- Audio nebo video záznamy
- Žádné
- Jiné (prosím uveďte)

**16. Prokazují lektori při výkonu své činnosti dostatečné teoretické znalosti?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**17. Prokazují lektori při výkonu své činnosti dostatečné praktické dovednosti?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**18. Požadují lektori po ukončení vzdělávací akce zpětnou vazbu? (vyhodnocení lektorských dovedností formou dotazníku)**

- Ano, požadují to všichni lektori ihned po ukončení vzdělávací akce
- Ano, ale jen někteří
- Ne, žádný lektor vyhodnocení nepožadoval

**19. U celní správy pracujete:**

- Ve služebním poměru (celník)
- V pracovním poměru (ATZ, dělník)

**20. Jak dlouho pracujete u CS?**

- Méně než 5 let
- 6 - 10 let
- 11 - 15 let
- 16 - 20 let
- 21 - 25 let
- Více než 25 let

**21. Do jaké věkové kategorie spadáte?**

- Do 30 let
- 31 - 40 let
- 41 - 50 let
- 51 a více let

**22. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- Středoškolské s výučním listem
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné vzdělání
- Vysokoškolské v bakalářském studijním programu
- Vysokoškolské v magisterském studijním programu

**23. Jaké je vaše pohlaví?**

- Žena
- Muž

**Vyplněné dotazníky prosím zasílejte na adresu [j.lyko@cs.mfcr.cz](mailto:j.lyko@cs.mfcr.cz) nebo [lykova.petra@seznam.cz](mailto:lykova.petra@seznam.cz)**