

# **Proces zaškolování zaměstnanců státní správy**

The process of training of civil service employees

Alžběta Lajmarová, DiS.

---

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: **Alžběta Lajmarová, DiS.**  
Osobní číslo: **H11097**  
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**  
Studijní obor: **Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů  
v neziskové sféře**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Proces zaškolování zaměstnanců státní správy**

Zásady pro vypracování:

**Studium odborné literatury.**

**Vymezení pojmů z oblasti procesu přijímání zaměstnanců a jejich následného zaškolení,  
popisu typových pracovních pozic a pravidel vzdělávání zaměstnanců.**

**Příprava metodiky výzkumné části.**

**Použití kvantitativní metody formou dotazníku.**

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

**Vyvození závěrů na základě výsledků, shrnutí a doporučení pro praxi.**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

**BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-2472914-5.**

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

**KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2010. ISBN 978-80-7261-168-3.**

**PALÁN, Zdeněk a Tomáš LANGER. Základy andragogiky. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008. ISBN 978-80-86723-58-7.**

**VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.**

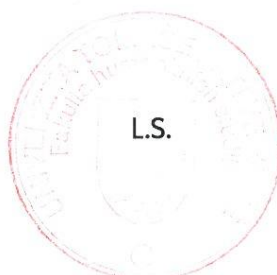
Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jan Kalenda, Ph.D.**  
Centrum výzkumu FHS

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 ..... 25.4. 2014

.....  
Kojinarova!

*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). *Odpírá-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 jím 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**

Hlavním tématem bakalářské práce je komparativní analýza vzdělávání nových zaměstnanců na pracovní pozici školní inspektor a kontrolní pracovník správního úřadu Česká školní inspekce. Seznámení s procesem následného zaškolení nových pracovníků pomocí vstupního vzdělávání a průběžného aktualizacího vzdělávání pro zaměstnance provedením komparativní analýzy výše zmíněných typů vzdělávání. Hlavním cílem bakalářské práce je získat odpovědi na otázky, jakým způsobem probíhaly vstupní a průběžné vzdělávání (nových) zaměstnanců, a jejich následná komparace, kterou provedeme pomocí čtyř definovaných hypotéz. Následně budeme podrobně analyzovat výsledky šetření u vstupního i průběžného vzdělávání zaměstnanců. Zjišťování probíhalo metodou anonymního dotazníkového šetření.

Klíčová slova:

adaptace, školní inspektor, kontrolní pracovník, vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání

## **ABSTRACT**

The main topic of the bachelor thesis is a comparative analysis of training of new employees at a position of a school inspector and an auditor, working for an administrative authority, the Czech School Inspectorate. Then, familiarization with the process of new employees' induction through introductory training and continuous updating training by means of comparative analysis of the above mentioned types of training. The main objectives of the bachelor thesis are to obtain answers to questions in which way introductory and continuous training of (new) employees was provided and also a comparison of those which will be drawn using four defined hypotheses. Subsequently, the survey results for the introductory as well as continuous training of the employees will be analysed in a more detailed way. The survey was conducted by anonymous questionnaires.

Key words:

adaptation, school inspector, auditor, introductory training, continuous training

Tímto bych chtěla velmi poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce panu Mgr. Janu Kalendovi, Ph.D. za výbornou spolupráci a poskytnutí cenných rad i kritických připomínek v rámci přípravy mé bakalářské práce. Dále bych chtěla moc poděkovat své rodině, která mě celou dobu studií podporovala, bez ní bych do zdárného cíle nejspíš nedorazila.

„Praxe je nejlepší učitelka.“

*Cicero Marcus Tullius*

„Vzdělávání není pouhým nashromážděním jednotlivých vědomostí, jako není těstem mouka, voda, sůl, kvasnice atd. dohromady naházené.“

*Tomáš Garrigue Masaryk*

**OBSAH**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ÚVOD</b> .....  | <b>10</b> |
| <b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....   | <b>12</b> |
| <b>1 PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ DO PRACOVNÍHO POMĚRU</b> .....                | <b>13</b> |
| 1.1 ZAŠKOLOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....  | 14        |
| 1.2 PŘÍPRAVA ZAMĚSTNANCŮ JAKO SOUČÁST PROFESNÍ ANDRAGOGIKY .....         | 15        |
| 1.3 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ A ÚLOHA VZDĚLÁVÁNÍ.....                         | 16        |
| 1.4 ČESKÁ ŠKOLNÍ INSPEKCE .....  | 17        |
| 1.4.1 Organizační struktura v České školní inspekci .....                | 18        |
| 1.4.2 Školní inspektor .....   | 19        |
| 1.4.3 Kontrolní pracovník .....  | 20        |
| <b>2 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH</b> .....                               | <b>22</b> |
| 2.1 CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ .....   | 23        |
| 2.1.1 Formální vzdělávání.....   | 23        |
| 2.1.2 Neformální vzdělávání .....  | 24        |
| 2.1.3 Informální vzdělávání .....  | 24        |
| <b>3 ZAŠKOLOVÁNÍ A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ ČŠI</b> .....                  | <b>25</b> |
| 3.1 POVINNÉ VZDĚLÁVÁNÍ .....   | 25        |
| Vstupní vzdělávání .....   | 25        |
| Vzdělávání průběžné .....  | 26        |
| 3.2 NEPOVINNÉ VZDĚLÁVÁNÍ .....   | 27        |
| <b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....   | <b>29</b> |
| <b>4 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMU</b> .....                                   | <b>30</b> |
| 4.1 VÝZKUMNÝ CÍL .....   | 30        |
| 4.2 DÍLČÍ CÍLE .....   | 30        |
| 4.3 VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....   | 31        |
| 4.4 VÝZKUMNÉ METODY SBĚRU DAT.....                                       | 31        |
| 4.5 METODA ZPRACOVÁNÍ DAT .....  | 32        |
| 4.6 VÝZKUMNÝ VZOREK .....  | 32        |
| <b>5 HARMONOGRAM DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ A INTERPRETACE ZJIŠTĚNÍ</b> ..... | <b>34</b> |
| 5.1 PŘÍPRAVA DOTAZNÍKŮ .....   | 34        |
| 5.2 FORMULACE HYPOTÉZ .....  | 34        |
| <b>6 ANALÝZA A INTERPRETACE DAT Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ</b> .....        | <b>36</b> |



---

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| 6.1      | STANOVENÍ CÍLŮ DOTAZNÍKOVÉHO PRŮZKUMU.....         | 36        |
| 6.2      | REALIZAČNÍ FÁZE A VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ .....      | 36        |
| 6.3      | VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ.....                           | 36        |
| 6.4      | VYHODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH OTÁZEK DOTAZNÍKŮ.....     | 38        |
| <b>7</b> | <b>SHRNUTÍ VÝZKUMU A DOPROČENÍ PRO PRAXI .....</b> | <b>51</b> |
|          | <b>ZÁVĚR .....</b>                                 | <b>53</b> |
|          | <b>CONCLUSION .....</b>                            | <b>55</b> |
|          | <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>             | <b>57</b> |
|          | <b>SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ .....</b>           | <b>59</b> |
|          | <b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>    | <b>60</b> |
|          | <b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>                        | <b>61</b> |
|          | <b>SEZNAM TABULEK.....</b>                         | <b>62</b> |
|          | <b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>                          | <b>63</b> |

## ÚVOD

Adaptace nových zaměstnanců je stejně důležitá jako jejich výběr. Čím je doba uspěchanější a náročnější na kvalitu odvedené práce, vzrůstá tím i složitost a finanční náročnost na výběr kvalitního zaměstnance. Bohužel stále mnoho společností nepochopilo, že proces adaptace nekončí podepsáním pracovní smlouvy s novým zaměstnancem a dál mu již není třeba věnovat dostatečnou pozornost. V této situaci mají zaměstnavatelé zpravidla zkušenosti s častější fluktuací nových zaměstnanců nebo si naopak příliš pozdě uvědomí, že zaměstnanec na určité pozici je nevýkonný a nemá snahu si své znalosti a potřebné dovednosti v oboru více rozvíjet. Zkušební doba již bohužel skončila a organizaci nemá v tuto chvíli jinou možnost, než si nevýkonného zaměstnance prozatím ponechat a začít důsledně sledovat jeho odvedenou práci.

Jistě, můžeme tvrdit, že situace na trhu práce je složitá, a získání kvalitních pracovníků do pracovního týmu je téměř nemožné. Měli bychom se spíše zabývat otázkou, zda se dostatečně věnujeme svým ne snadno získaným zaměstnancům. Je nutné si uvědomit, jak důležitý je proces zapracování pro každého nového pracovníka tak, aby si od počátku našel správný vztah k práci a organizaci. Hrozbou pro každou organizaci by měla být demotivace či nespokojenost nového pracovníka z nedostatku podaných informací a samozřejmě také nedostatečné víry v sebe sama, že zvládne novou pracovní náplň. Zejména při zahájení adaptačního procesu je důležité si oboustranně vyjasnit, jaká jsou pracovní očekávání a od počátku nastavit řízený adaptační proces a začlenění nového pracovníka do týmu. Tento proces musí probíhat řízeně, plánovitě a systematicky.

Bakalářská práce je zaměřena na výzkum úvodního a průběžného vzdělávání a komparativní analýzu prostřednictvím dotazníkového šetření.

V teoretické části bude věnována pozornost procesu přijímání zaměstnanců do pracovního procesu, jejich adaptaci a obecné potřebě vstupního školení. Následně bude analyzována organizace České školní inspekce, a pozic školního inspektora a kontrolního pracovníka jako subjektů šetření.

Praktická část je zaměřena na výzkum v prostředí České školní inspekce, jehož hlavním cílem je analyzovat a komparovat hodnocení zaměstnanců vstupního a průběžného vzdělávání v organizaci. Závěrem je navrženo doporučení vyplývající z analýzy dotazníkového šetření u celkem 54 pracovníků.

Je důležité, aby všichni vedoucí pracovníci pochopili význam procesu adaptace zaměstnance, seznámili se s jednotlivými kroky a byli schopni je prakticky uplatňovat ve firemní praxi tak, aby noví zaměstnanci byli připraveni co nejdříve podávat očekávaný pracovní výkon a orientovat se v novém pracovním prostředí.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ DO PRACOVNÍHO POMĚRU

Své zaměstnance můžeme označit jako srdce naší organizace či firmy. Existuje zde totiž přímá úměra, že čím lepší lidé v podniku pracují, tím lepším se podnik stává. Jsou zaměstnanci, kteří svojí prací přímo žijí, a pokud by se organizaci podařil tento zázrak a ona si dokázala takovými lidmi obsadit veškerá svá pracovní místa, byla by její výkonnost naprosto ohromující. Jsou ovšem také lidé, kteří jsou vybráni ne příliš dobře, a ti mohou svou přítomností značně nabourat již dobře zaběhnuté pracovní klima a její kulturu a zapříčinit tak například odchod dobrých stávajících pracovníků. A nalezení stejně tak dobrého pracovníka může firmu zatížit i na několik let. Důležitá rozhodnutí, jako je příjem nového vhodného zaměstnance, patří k hlavní odpovědnosti zaměstnavatele při řízení svých pracovníků. Od vedoucího pracovníka se očekává, že si během výběrového řízení vybere toho nejlepšího budoucího zaměstnance, který bude úspěšně díky své odbornosti zvládat jemu určené pracovní povinnosti.

Přijímání pracovníků na základě výběrového řízení na danou pozici pro organizaci znamená celou řadu procedur. Ty přicházejí na řadu následně poté, co byli vybráni pracovníci informování, o jejich vybrání a oni souhlasí s podmínkami pracovního místa v této organizaci. Následně je cyklus příjmu nových pracovníků ukončen dnem nástupu vybraných pracovníků do zaměstnání.

Ačkoliv je přijímání vhodných osob rozhodnutím, které svou podstatou nejde dost dobře ocenit (čas strávenými nad zaslánými životopisy, aby manažer vybral ty nejlepší uchazeče o pracovní místo a následující hodiny strávené přijímacími pohovory), musíme konstatovat, že právě vynaložený čas se zaměstnavateli v budoucnu vyplatí. Stačí si jen představit tu spoustu času, kterou bychom museli věnovat novému pracovníkovi, který si nedokáže dost dobře poradit se svými novými pracovními problémy. Opět zde platí, že konečný výsledek, který správným výběrem nového pracovníka získáme, je v rovnováze s daným množstvím času, který mu musíme věnovat.

V následujících podkapitolách si ve zkratce popíšeme proces vzniku pracovního poměru a adaptaci nových zaměstnanců do pracovního procesu.

## 1.1 Zaškolování zaměstnanců

Jednou ze základních a nejdůležitější formálních kroků při vzniku pracovního poměru je příprava a následný podpis pracovní smlouvy, a dalších nástupních formulářů, které je nutné vyplnit a podepsat a na jejichž základě bude zaměstnanec vykonávat svou práci pro organizaci. Pracovní smlouva je nejčastější způsob vzniku pracovního poměru. Pracovní smlouva je záležitostí dvoustrannou, pracovník by měl mít možnost seznámit se s jejím návrhem a vyjádřit se k němu. Pracovní smlouva musí obsahovat druh práce, kterou má zaměstnanec vykonávat, dále potom místo či místa výkonu práce a v neposlední řadě den nástupu do zaměstnání, tímto dnem vzniká pracovní poměr (Kociánová, 2010, s. 129).

Po podpisu pracovní smlouvy přichází zpravidla na řadu založení nového pracovníka do personální databáze, kde se mu zřídí osobní karta zaměstnance. V ní se vedou veškeré důležité údaje, které zaměstnanec uvedl při vyplňování nástupních formulářů. Následuje vystavení mzdového listu, evidenčního důchodového listu a osobního průkazu zaměstnance. Mzdová účtárna musí, po obdržení zápočtového listu od nového zaměstnance, do 8 dnů od podpisu pracovní smlouvy přihlásit pracovníka na, zákonem či vyhláškou stanovené, úřady státní správy např. Správě sociálního zabezpečení. Součástí adaptace nových pracovníků je jejich seznámení s novým pracovištěm a to následovně. Personalista by měl doprovodit nového zaměstnance na jeho nové pracoviště a seznámit ho s jeho přímým nadřízeným. Ten by měl svého nového podřízeného seznámit s jeho právy a povinnostmi, dále by mu měl sdělit podrobné informace o jeho novém pracovišti a v neposlední řadě zodpovědět veškeré případné dotazy zaměstnance. Dále musí zaměstnavatel svého zaměstnance proškolit v problematice bezpečnosti práce na jeho novém pracovišti. Přímý nadřízený by také měl nového pracovníka seznámit s ostatními stávajícími kolegy organizace (přínejmenším alespoň s nejbližšími spolupracovníky dané organizační jednotky (např. sekce, odboru, oddělení). Uvedení pracovníka je zakončeno tím, že je zaveden na své pracoviště (kancelář), kde jsou mu přiděleny veškeré potřebné materiály a nástroje, které bude k výkonu své práce potřebovat (pracovní stůl, počítač, telefon, kancelářské potřeby atd.) (Kociánová, 2010, s. 130).

Aby nově přijatý pracovník odváděl co nejlepší práci, je důležité mít důsledně připravené adaptační a vzdělávací aktivity.

## 1.2 Příprava zaměstnanců jako součást profesní andragogiky

Aby se pracovník na svém novém působišti co možná nejrychleji a nejlépe zorientoval, tedy adaptoval, je důležité mít tyto procesy správně nastavené.

Tím se totiž urychlí a usnadní průběh seznamování se pracovníků s jejich novými úkoly, pracovními podmínkami a jejich prostředím, ale také jejich pracovními dovednostmi a postupem času získanými znalostmi jak to na pracovišti chodí. Nejdůležitějším úkolem správné adaptace pracovníků do pracovního procesu je zkrátit dobu, po kterou není zaměstnanec schopen podávat adekvátní výkon a nedostatečně se orientovat ve stávajícím pracovním prostředí (Koubek, 2007, s. 192).

„Uvádění nových pracovníků do organizace má podle Armstronga tyto čtyři cíle:

- pomoci pracovníkovi překonat fáze po nástupu (pracovníkovi se všechno zdá neobvyklé, cizí, neznámé),
- ovlivnit příznivý postoj a vztah pracovníka k organizaci, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace,
- dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu,
- snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka.“ (Kocianová, 2010, s. 131)

Nejdůležitějším úkolem řízené adaptace nového zaměstnance je odbourávání stresových situací pro něho i jeho spolupracovníky, kteří mu v adaptaci napomáhají. Tím mimo jiné zmírňovat zátěž blízkých kolegů jeho přítomností a ze vzniklých požadavků na jeho uvedení do „života“ organizace. Tento proces bývá ve většině organizací dost podceňován.

V odborných publikacích se uvádí, že první čtyři týdny pracovníka v jeho novém zaměstnání jsou ty nejdůležitější, aby na něho pracovní prostředí udělalo ten správný dojem. A trvá minimálně dalších šest měsíců, než se podaří odstranit riziko, že čerstvě adaptovaný pracovník z firmy odejde.

Pro to aby se případnému odchodu nového či nových pracovníků zabránilo, nebo naopak pro snadnější a rychlejší adaptabilitu nového pracovníka, nám může být nápomocná takzvaná příručka pro nového pracovníka, o které budeme hovořit v následující podkapitole.

### 1.3 Adaptace zaměstnanců a úloha vzdělávání

„Adaptace je výsledkem přizpůsobení se člověka prostředí, ale i procesem, ve kterém k tomuto přizpůsobení dochází. Adaptační proces je tedy akt, ve kterém se jedinec svojí aktivitou přizpůsobuje proměnlivému sociálnímu prostředí, jeho snaha, se kterou se s tímto okolím vyrovnává a včleňováním faktorů okolí do svého vnitřního světa restrukturalizuje svoji osobnost.“ (Palán, 2002, s. 101)

V oblasti personální práce hovoříme též o orientačním procesu (orientaci) – adaptační socializační a vzdělávací proces, který má za cíl usnadnit socializaci pracovníka do nového pracovního prostředí (při nástupu do podniku, eventuálně při přemístění) a eliminovat adaptační nedostatky, vyvolané reakcí na novou pracovní situaci.

„Podnikový adaptační proces má tři cíle:

- seznámit s prací,
- vytváření vztahů ke spolupracovníkům včetně nadřízených a podřízených a pochopení stylu práce,
- formování pocitu sounáležitosti zaměstnanců s firmou.“ (Palán, 2002, s. 102)

O průběhu a nástrojích adaptačního procesu hovoří také Urban (2003), který říká, „že administrativní záležitosti spojené s nástupem nových zaměstnanců většinou nejsou velkou obtíží, pokud se opírají o standardní seznamy daných povinností a formálních náležitostí.“

Tento dlouhodobější a poměrně obtížný úkol pomáhá splnit příručka pro nového pracovníka (průvodce nového zaměstnance, atp.), její obsah by se měl skládat z těchto (pro nového pracovníka) důležitých informací:

- podrobnější informace o organizaci (než si nový pracovník zjistil před účastí na výběrovém řízení), vize organizace, popř. pokud jde o výrobní podnik jeho postavení na trhu,
- organizační strukturu podniku, a jednotlivé rozložení organizačních složek,
- aktuální telefonní seznam pracovníků organizace, pokud si to podnik vyžaduje, tak by měly být uvedeny pravidla komunikace v organizaci,
- stěžejní vnitřní předpisy dané firmy (př. pracovní řád, organizační řád,...), v těch by měl čtenář nalézt informace kupříkladu o pracovní době, dovolené, o BOZP,



o povinnostech příslušných pracovních pozic; informaci, kdy je v tomto podniku výplatní termín odměn (platů/mezd), výňatek ze smlouvy o kolektivním vyjednávání,

- podnikové benefity (FKSP),
- jaká je v organizaci možnost vzdělávání, případně další možnosti osobního rozvoje – jaká školení by měl pracovník absolvovat a v jakém časovém horizontu,
- podmínky pro případné povýšení pracovníka,
- informace týkající odborové oblasti,
- veškeré informace od cestovním a dietách,
- v neposlední řadě veškeré důležité vzory formulářů, které bude pracovník pro výkon své práce potřebovat. A další jako třeba vzor podnikového periodika.

Příručka nového pracovníka by měla být aktualizována a zaměstnanec by ji měl obdržet na personálním oddělení při nástupu na nové pracoviště. Většina organizací mívá veškeré potřebné materiály vyvěšeny na svém intranetu. Ovšem novému (někdy i dlouholetému) pracovníkovi trvá delší dobu, než potřebný dokument na intranetu nalezne.

Kociánová (2010, s. 134) říká, že „smysl materiálů obsahujících informace o organizaci pro nové pracovníky je zřejmý, avšak pro adaptaci pracovníků bývají nejcennější informace poskytované jejich spolupracovníky.“

Každá organizace by měla proces adaptace směřovat nejen ve všeobecné formě na všechny zaměstnance, ale je žádoucí, aby příručka nového zaměstnance cílila konkrétněji na jednotlivé typové pozice v organizaci, neboť například ne všechny formuláře jsou společné všem těmto typovým pozicím. I z tohoto pohledu budeme mimo jiné analyzovat dvě typové pozice v ČŠI.

## 1.4 Česká školní inspekce

„Česká školní inspekce je zřízena zákonem č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), v návaznosti na § 7 odst. 3 zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů. Nadřízeným orgánem České školní

inspekce je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, přičemž vztah obou institucí je definován příslušnými předpisy. ČŠI je správním úřadem s celostátní působností. Vykonává veřejnou správu pouze k účelům, které jí byly svěřeny příslušnými právními předpisy a pouze v nezbytném rozsahu (zásada legality).

ČŠI zajišťuje externí hodnocení vzdělávací soustavy v České republice, a to v oblasti vzdělávání a školských služeb poskytovaných školami a školskými zařízeními zapsanými ve školském rejstříku.“ (Interní zdroj, 2013)

#### **Personální obsazení ČŠI v kmenové činnosti dle počtu úvazků:**

| <b>Struktura</b>            | <b>přepočtený počet zaměstnanců<br/>za rok 2013 k 3. 9. 2013</b> |
|-----------------------------|--|
| Celkem zaměstnanců          | 459,94   |
| z toho školní inspektoři    | 270,50   |
| z toho kontrolní pracovníci | 80,84  |
| z toho ostatní zaměstnanci  | 108,60   |

Tabulka č. 1: (Zdroj interní, 2013)

V následující podkapitole si nejdříve z širšího pohledu představíme jednotlivé typové pozice v České školní inspekci a poté si v užším pohledu podrobně popíšeme vybrané dvě typové pozice, a to školního inspektora a kontrolního pracovníka. U nich si rozebereme jejich celkový účel (proč tyto pracovní pozice existují), obsah (povahu a šíři práce), zodpovědnost (výstupy, za které daný pracovník zodpovědný), ale zejména formu a proces vstupního a průběžného vzdělávání, těchto pracovníků.

#### **1.4.1 Organizační struktura v České školní inspekci**

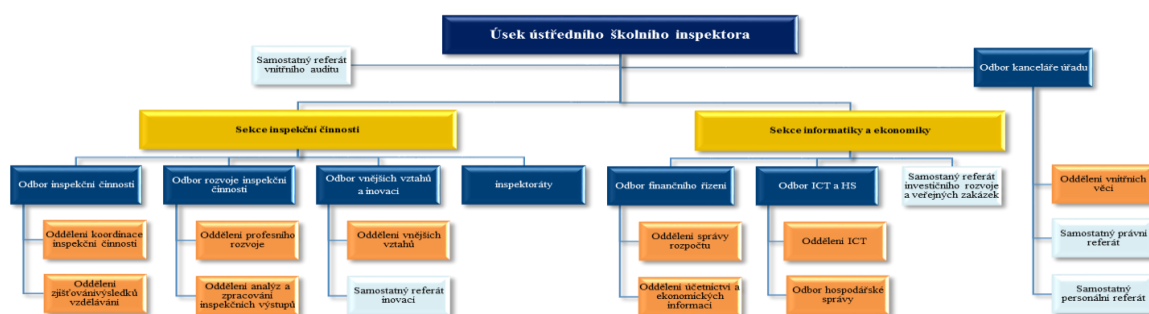
„Aby bylo fungování organizace kvalitní a efektivní, je k tomu důležité mít vytvořené podmínky. Všechny organizace mají, dalo by se říci, formalizovanou strukturu, která zobrazuje celou síť rolí a vztahů. Dosahování společných cílů organizace má za úkol její organizační struktura. Je tedy jedním ze stěžejních ukazatelů fungování organizace.

Z organizační struktury lze vyčíst hierarchii řízení, odpovědnost za řízení, vedení a výkon jednotlivých činností. Znázornění organizační struktury je obvykle v organizačním schématu, které jednoznačně zobrazuje určité pracovní pozice a jejich umístění v hierarchii

organizace.“ (Kociánová, 2004, str. 86) „Organizační schémata definují práce a pracovní místa, ale nevyjadřují role, které lidé v organizaci plní, interakce s jinými lidmi. Organizační schémata neukazují, jak organizace ve skutečnosti fungují, k jakým procesům dochází v rámci struktury.“ (Kociánová, 2004, str. 86)

Organizační struktura České školní inspekce má úroveň liniově – štábní, kde základní liniové útvary tvoří statuární orgán (ústřední školní inspektor) spolu s náměstký daných sekcí, dále je schéma tvořeno z ředitelů odborů a pod nimi jsou zobrazeni vedoucí oddělení, kteří mají k dispozici odborníky a specialisty různých pracovních zaměření.

### Schéma organizační struktury ČŠI k 1. září 2013



Obrázek č. 1: (www.csicr.cz, 2014)

Pracovníci jako školní inspektor a kontrolní pracovník se nachází ve schématu organizační struktury v inspektorátech. V České republice je 14 krajských inspektorátů, ve kterých řídí ředitelé inspektorátů ve spolupráci se zástupci ředitelů jejich chod. Ředitelé inspektorátů mají jako své přímé podřízené zástupce, školní inspektory, kontrolní pracovníky a referentky.

#### 1.4.2 Školní inspektor

„Školním inspektorem (ŠI) může být ten, kdo má vysokoškolské vzdělání, nejméně 5 let pedagogickou nebo pedagogiko-psychologickou praxi a splňuje-li další předpoklady stanovené v § 30 Služebního zákona č. 218/2002 Sb.“ (Sbírka zákonů č. 317/2008, 2008, s. 66)

Náplní práce školního inspektora je výkon inspekční činnosti a dalších kompetencí podle ustanovení § 174 ods. 2 písm. a), b) a c) zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (jinak nazývaný Školský zákon), ve znění pozdějších předpisů, a prováděcích právních předpisů.

Dále se zabývá zjišťováním a hodnocením podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání včetně zjišťování a hodnocení náplní školního vzdělávacího programu a jeho souladu s právními předpisy a rámcovým vzdělávacím programem. Školní inspektor provádí inspekční činnost včetně státní kontroly v souladu s právními předpisy. Zpracovává písemný výstup z vlastní inspekční činnosti (inspekční zpráva) a odpovídá za jeho obsahovou a formální úroveň v souladu s právními předpisy a vnitřními předpisy. Provádí analýzu výsledků inspekční a kontrolní činnosti včetně návrhů na opatření.

### 1.4.3 Kontrolní pracovník

„Kontrolním pracovníkem (KP) může být ten, kdo má vysokoškolské vzdělání, nejméně 5 let praxe a splňuje další předpoklady stanovené v § 30 Služebního zákona č. 218/2002 Sb., nebo ten, kdo má střední vzdělání s maturitní zkouškou, nejméně 20 let praxe a splňuje další předpoklady stanovené v § 30 Služebního zákona č. 218/2002 Sb.“ (Sbírka zákonů č. 317/2008, 2008, s. 66)

Pracovní náplní je výkon kontrolní činnosti podle ustanovení § 174 ods. 2 písm. d) a e) zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů, a prováděcích právních předpisů. KP provádí státní kontrolu dodržování právních předpisů a veřejnosprávní kontrolu finančních prostředků státního rozpočtu v souladu s právními předpisy. Vykonává náročné a odborné práce zejména v rozborové činnosti, vyhodnocuje výsledky a připravuje podklady pro rozhodování v otázkách spadajících do rozsahu kompetence správního orgánu státní správy v regionech s celostátní působností.

Podstatou pracovní činnosti KP je zpracování podkladů pro statistické a analytické výstupy. Zpracovává písemný výstup z vlastní kontrolní činnosti (protokol) a odpovídá za jeho obsahovou a formální úroveň v souladu s právními předpisy a vnitřními předpisy.

Provedením komparace výše zmíněných pracovních pozic zjišťujeme, že se liší pouze prokázání své praxe. Kdy uchazeč o pracovní pozici školní inspektor musí splnit podmínku nejméně 5 let pedagogické nebo pedagogicko-psychologické praxi a uchazeč o pracovní pozici kontrolní pracovník musí mít plněno minimálně 5 let praxe (s vysokoškolským vzděláním) nebo 20 let praxe (se středoškolským vzděláním) v příslušné oblasti.

Dále se zásadně liší v bodu náplně práce a to tak, že školní inspektor vykonává **inspekční činnost**, kdežto kontrolní pracovník je specializovaná pozice na **kontrolní činnost**.

Inspekční činnost je dle školského zákona „získávání a analyzování informací o vzdělávání dětí, žáků a studentů, o činnosti školy a školských zařízení zapsaných do školského rejstříku, dále sledování a hodnocení efektivnosti vzdělávací soustavy. Školní inspektor zjišťuje a hodnotí podmínky, průběh a výsledky vzdělávání, a to podle příslušných školních vzdělávacích programů. A také zjišťuje a hodnotí naplnění školního vzdělávacího programu a jeho souladu s právními předpisy a rámcovým vzdělávacím programem.“ (Školský zákon)

Oproti tomu kontrolní činnost definuje školský zákoník jako „vykonávání státní kontroly dodržování právních předpisů, které se vztahují k poskytování vzdělávání a školských služeb; kontrolní pracovník vykonává státní kontrolu podle zvláštního právního předpisu zákona č. 552/1991 Sb., o státní kontrole, ve znění pozdějších předpisů. Dále kontrolní pracovník vykonává veřejnosprávní kontrolu podle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění pozdějších předpisů. Zde kontroluje využívání finančních prostředků státního rozpočtu přidělovaných podle § 160 až 163 zákona.“ (Školský zákon)

Výsledkem jejich práce je písemný výstup – školní inspektoři vytváří **inspekční zprávy** a kontrolní pracovníci svým výstupem označují **protokol**. Rozdílem těchto dvou pracovních činností je zaměření jejich kontroly. Školní inspektoři hodnotí celkově vzdělávací systém v České republice pomocí získávání a analyzování určitých informací. Kontrolní pracovníci naopak provádí státní nebo veřejnosprávní kontrolu, a to dodržování určitých právních předpisů či čerpání finančních prostředků ze státního rozpočtu v souladu s právními předpisy.

## 2 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

V dnešní době snad téměř každý z nás chápe důležitost a nutnost se neustále vzdělávat. Již neplatí, že co se člověk jednou naučí, bude postačující až do pozdního věku. Doba je velmi pokroková a poměrně málo z nás si může dovolit ustrnout ve své kvalifikaci na tomtéž místě. Takových pracovních míst, kde zaměstnanec není nucen se neustále učit novým dovednostem velmi rychle ubývá. Ba právě naopak markantně vzrůstá potřeba stálého (průběžného) vzdělávání v rámci profesního rozvoje zaměstnance a osvojení si inovačních trendů, znalostí informačních technologií, jazykových dovedností atd.

Jak uvádí Palán (2008, s. 83) „kladou se zcela nové požadavky na pracovní sílu – nejčastěji hovoříme o tzv. klíčových kompetencích (např. kompetence k efektivní komunikaci a týmové spolupráci, flexibilitě a adaptabilitě, schopnosti a ochotě se neustále učit, ale také takové kompetence, jako jsou jazykové znalosti, počítačové dovednosti a další) – tedy takové kompetence, které nejsou přímo svázány s konkrétním pracovním místem, ale jsou široce využitelné; již tedy nestačí být pouze odborníkem ve svém řemesle.“

Je zde předpoklad, že se budou muset v blízké budoucnosti prosadit určitá opatření, která budou propojena s podporou rozvoje lidských zdrojů a zejména rozšíření jejich vzdělanosti a kvalifikovanosti. „Rozvoj lidských zdrojů, založený na celoživotním vzdělávání a učení je nutno chápat jako nezbytný předpoklad prosperity společnosti i její sociální stability.“ (Palán, 2008, s. 84)

„Z hlediska andragogiky jako pole praxe se můžeme zaměřit zejména na současnou situaci v oblasti vzdělávání dospělých, resp. dalšího vzdělávání, a to nejen v ČR, ale kontextuálně též v Evropské unii. Zde nám vyvstanou tyto základní okruhy problémů v oblasti dalšího vzdělávání:

- problematika motivace jedinců k dalšímu vzdělávání,
- dostupnost vzdělávacích aktivit,
- politika a legislativa,
- systém a zdroje financování,
- kvalita a certifikace.

Je krásné mít vybudovaný a ověřených systém dalšího vzdělávání, ale k čemu, když o něj jedinci nejeví zájem.“ (Palán, 2008, s. 87)

Nyní si uvedeme několik důvodů, které mnohdy vedou k demotivaci pracovníků pro další vzdělávání – stále se objevující nízká prestiž vzdělání (moji rodiče neměli vzdělání a taky se dovedli bez problémů uživit); nízká podpora vzdělávání ze strany organizací, jež se bojí kvalifikovaných zaměstnanců; nízké ohodnocení výše kvalifikovaných zaměstnanců (ne vždy je systém ohodnocení zaměstnanců nastaven tak, že zvýhodňuje dosažené vyšší vzdělání); obava ze ztráty investice do zaměstnance (uhradíme mu vzdělání a on potom uteče ke konkurenci) a jiné.

„Tento problém řeší andragogové již delší dobu, zatím ovšem bez významných výsledků. Především je potřeba, aby stát a jeho představitelé jednoznačně deklarovali potřebu, užitečnost a výhodnost dalšího vzdělávání. Pokud stát výrazně podpoří ideu vzdělávání, a to nejen řadou dokumentů, ale především konkrétními činy, pak jistě dojde také k posunu ve vnímání vzdělávání u občanů i firem v České republice“ (Palán, 2008, 87-88).

## **2.1 Celoživotní vzdělávání**

„Celoživotní učení má člověku poskytovat možnost vzdělávat se v různých stádiích jeho rozvoje až do úrovně jeho možností v souladu s jeho zájmy, úkoly a potřebami.

Potřebu celoživotního vzdělávání a učení vyvolala všeobecná a vše zasahující dynamika změn a především jejich rychlost, včetně důsledků, které přinášejí.

System celoživotního učení tedy zahrnuje:

- formální vzdělávání,
- neformální vzdělávání,
- informální vzdělávání.“ (Palán, 2008, s. 101)

### **2.1.1 Formální vzdělávání**

Toto vzdělávání probíhá ve vzdělávacích institucích, většinou ve školách. V příslušných zákonech jsou definovány jejich cíle, obsahy a funkce. Formálním vzděláváním můžeme označit na sebe navazující stupně vzdělávání (od základního přes střední a vyšší odborné

po vysokoškolské vzdělávání), přičemž po jejich absolvování získáváme daný doklad - vysvědčení nebo diplom (Palán, 2008, s. 101).

### **2.1.2 Neformální vzdělávání**

Zde hovoříme o získávání vědomostí, dovedností a kompetencí, které umožňují dospělému, který se vzdělává zlepšit jeho pracovní či společenský status. Tento druh vzdělávání se uskutečňuje již mimo formální vzdělávání. Většinou jde o vzdělávání u zaměstnavatelů, u soukromých organizací zabývajících se vzděláváním dospělých, nestátních neziskových organizacích, ale samozřejmě i ve školských zařízeních a v mnoha jiných institucích. Můžeme sem zařadit například počítačové kurzy, vzdělávání cizích jazyků, různé krátkodobé kurzy, či speciálně zaměřené přednášky a workshopy. Neformálním vzděláváním dospělý jedinec nezíská formální stupeň vzdělání (Palán, 2008, s. 101).

### **2.1.3 Informální vzdělávání**

Tento způsob vzdělávání je odlišný od výše uvedených druhů vzdělávání. Informální vzdělávání probíhá v rámci získávání dovedností a osvojování si nových dovedností a postojů při dennodenní činnosti ať už v pracovním procesu, v rodinném kruhu či pomocí volno-časových aktivit. Jedním z hlavních rozdílů je také to, že toto vzdělávání není organizované, systematické a institucionálně organizované. Jako typický příklad si můžeme uvést nově přijatého pracovníka. Který se snaží v rámci adaptačního procesu ve svém novém zaměstnání odpozorovat od zkušených kolegů všechny důležité dovednosti a postupně si je osvojovat (Palán, 2008, s. 101-102).

Po rozčlenění (dalšího) vzdělávání dospělých na profesní, občanské a zájmové vzdělávání volně přejdeme do následující kapitoly, která se bude zabývat pravidly vzdělávání zaměstnanců ČŠI. Zde bychom si uvedli, o jaké z výše popsaných typů vzdělávání se v této organizaci jedná. A jakými druhy vzdělávání nově nastupující, ale i stávající zaměstnanci (školní inspektoři, kontrolní pracovníci) musí projít, aby jejich adaptační proces byl co možná nejsnazší, a u zaměstnanců, kteří pracují v ČŠI již delší dobu, byl jejich profesní rozvoj dynamický.



### 3 ZAŠKOLOVÁNÍ A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ ČŠI

„Vzdělávání zaměstnanců zaměřuje na formování pracovních schopností v širším slova smyslu, tedy včetně formování sociálních vlastností potřebných při vytváření zdravých mezilidských vztahů osob, které jsou v organizaci v pracovním poměru. Podnikové vzdělávání se stává součástí personální činnosti, protože podnik tím, že organizuje a podporuje vzdělávání svých pracovníků, dává najevo, že si jich vysoce váží.“ (Koubek, 1997 cit. podle Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 79)

Vzdělávání úředníků probíhá systémem prohlubování kvalifikace dle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, nebo zvyšování kvalifikace dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Dle tohoto zákona je úředník povinen prohlubovat si kvalifikaci účastí na:

- vstupním vzdělávání
- průběžném vzdělávání
- přípravě a ověřování zvláštní odborné způsobilosti

„Pravidla vzdělávání zaměstnanců ČŠI vychází z Usnesení vlády č. 1542 ze dne 30. 11. 2005 o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech.

Vzdělávání se týká všech zaměstnanců ČŠI mimo zaměstnanců vykonávajíc manuální a obslužné práce.

Vzdělávání zaměstnanců ČŠI zcela odpovídá Pravidlům vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech v oblasti vstupního a průběžného vzdělávání a v oblasti manažerského a jazykového vzdělávání. Vzdělávání v dalších oblastech podle Pravidel vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech je konkretizováno pro zaměstnance ČŠI s cílem zaměřeným na rozvíjení osobnostních a odborných způsobilostí pro vysoce kvalitní výkon práce.“ (Interní zdroj)

#### 3.1 Povinné vzdělávání

##### Vstupní vzdělávání

Vstupní vzdělávání patří do adaptačního procesu každého nového zaměstnance jako jedna z adaptačních forem pro získání základních znalostí a dovedností potřebných k výkonu

pracovní činnosti. Vstupní vzdělávání musí zaměstnanec podstoupit do 3 měsíců po vzniku zaměstnaneckého vztahu (během zkušební doby). Tohoto vzdělávání se účastní všichni noví zaměstnanci.

Obsahem je seznámení s vybranými právními a vnitřními předpisy (školský zákon), s prací s informačními technologiemi úřadu a se zdroji elektronických informací, s praxí úřadu v oblasti environmentální výchovy a osvěty, seznámení s etickým kodexem a povinnostmi v době krizového řízení. Základní znalosti a dovednosti potřebné k výkonu pracovních činností získává zaměstnanec při stážích. Rozsahově je vstupní vzdělávání minimálně 16 hodin teoretických přednášek, průběžná odborná praxe formou stáží v průběhu tří měsíců zkušební doby. Zvolená forma vzdělávání je presenční, zakončena testem (Interní zdroj).

### **Vzdělávání průběžné**

Průběžné vzdělávání zahrnuje prohlubující, aktualizací a speciální vzdělávání pracovníků ČŠI. Průběžné vzdělávání se uskutečňuje formou kurzů (Zákon č. 312/2002 Sb. o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů).

Základní formou průběžného vzdělávání pro všechny pracovníky ČŠI je e-learning o celkovém rozsahu 40 hodin zakončený elektronickým testem. Takto označené vzdělávání je pro zaměstnance naplánováno do 12 měsíců po vzniku zaměstnaneckého vztahu. Účastníky jsou všichni zaměstnanci ČŠI. Vzdělání obsahuje témata právní systém ČR, veřejná správa, (správní řád a jeho aplikace ve školství) veřejné finance, Evropská unie, komunikace, environmentální minimum (Interní zdroj).

**Vzdělávání v dalších oblastech** – školní inspektoři a kontrolní pracovníci jsou dále povinni se účastnit vzdělávání v dalších oblastech, které je naplánováno do 12 měsíců od vzniku zaměstnaneckého vztahu. Účastníky jsou všichni zaměstnanci inspektorátů (ředitelé inspektorátů, jejich zástupci, školní inspektoři, kontrolní pracovníci). V tomto vzdělávání je obsahem vzdělávací proces v pojetí nového školského zákona, kontrola, řízení kvality, základy statistických metod a analytických metod. Rozsah vzdělávání nepřesáhne 24 hodin. Metoda vzdělávání je kombinace studií, forma ukončení je samostatná práce podle zadání daného lektora (Interní zdroj).

**Speciální vzdělávání pro školní inspektory** – toto vzdělávání je průběžné, ovšem minimálně jednou v průběhu 2 let. Účastníky jsou školní inspektori pro jednotlivé předměty (oblasti). Obsahem je prohlubování znalostí v jednotlivých disciplínách, rozsah je podle jednotlivých kurzů. Forma vzdělávání je buďto presenční nebo kombinovaná. Způsob ukončení vzdělávání je zvolen podle absolvovaného kurzu (Interní zdroj).

**Aktualizační vzdělávání** – účastníky a termín pro zaměstnance stanoví podle potřeby ředitel odboru inspekční činnosti, a to podle příslušnosti na základě návrhu ředitele odboru nebo ředitele inspektorátu. Obsah a rozsah – aktualizační vzdělávání reaguje na změny legislativy případně jiné změny související s výkonem práce zaměstnanců ČŠI v rozsahu odpovídajícím příslušné změně. Forma vzdělávání je presenční nebo kombinovaná, ukončená testem (Interní zdroj).

### 3.2 Nepovinné vzdělávání

Nepovinné prohlubující vzdělávání je předpokladem pro kariérní růst zaměstnance.

Nepovinné vzdělávání může zahrnovat:

- vzdělávání povinné pro určité pracovní pozice, které chce zaměstnanec (pro kterého nejsou povinné) absolvovat pro lepší pozici při výběrovém řízení na vyšší funkci,
- jiné vzdělávání, které přispěje k rozvoji osobnostních předpokladů pro již zastávanou pracovní pozici.

Příklady nepovinného vzdělávání:

- odborné vzdělávání pro vrchní inspektory (pro zájemce o zařazení mezi vrchní inspektory),
- prohloubení znalostí ICT – pro všechny pracovní pozice,
- jazykové vzdělávání – tam, kde není povinné nebo kde chce zaměstnanec získat vyšší stupeň jazykové dovednosti,
- vzdělávání v oblasti práva,
- vzdělávání v oblasti ekonomiky,
- další vzdělávání podle návrhu vedoucího pracovníka nebo zájmu zaměstnance,
- zahraniční studijní návštěvy v rámci programu SVES 1.

Účast na nepovinném vzdělávání musí schválit v rámci odboru příslušný ředitel odboru, v ostatních případech přímý nadřízený (Interní zdroj).

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMU

Praktickou částí bychom chtěli navazovat z teoretických základů popsaných v teoretické části bakalářské práce, seznámíme se zde s názory oslovených respondentů. Oslovenými byli zaměstnanci, správního úřadu s celostátní působností, České školní inspekce. Výběr již zmíněných zaměstnanců byl specifický v tom, že jsme oslovili zaměstnance, kteří pracují v této organizaci méně než jeden rok a druhou skupinou byli zaměstnanci, kteří v České školní inspekci pracují jeden až čtyři roky a již absolvovali některý z typů průběžného vzdělávání. V první skupině respondentů jsme se dotazovali na jejich subjektivní názor na vstupní vzdělávání, druhou skupinu zaměstnanců jsme oslovili s otázkami na názor průběžného vzdělávání.

V této části vymežíme hlavní cíl výzkumu, a následně definujeme hlavní výzkumné otázky spolu s dílčími otázkami. Poté uvedeme, jaké metody jsme použili k výzkumu a popíšeme výzkumný soubor. Následně provedeme komparaci vyhodnocených výsledků s teoretickými východisky a navrhneme možná řešení pro zlepšení vstupního či průběžného vzdělávání zaměstnanců České školní inspekce.

### 4.1 Výzkumný cíl

Cílem teoretické části je seznámení s procesem následného zaškolení nových pracovníků pomocí vstupního vzdělávání a průběžného aktualizacího vzdělávání pro zaměstnance, provedením komparativní analýzy výše zmíněných typů vzdělávání. Aby zaměstnanci pracovali efektivně dle stanovených cílů organizace, je důležitý vhodně zvolený systém vzdělávání, který závisí na správné organizaci a speciálně vybraných vzdělávacích témat, která jsou důležitá pro adekvátní kvalifikační rozvoj zaměstnanců. Hlavním cílem praktické části je získat odpovědi na otázky, jakým způsobem probíhala vstupní a průběžná vzdělávání nových a již delší dobu pracujících zaměstnanců. Pro získání těchto informací jsme si zvolili formu dotazníkového šetření.

### 4.2 Dílčí cíle

Jako dílčí cíl bychom označili evaluaci, kterou provedli vybraní pracovníci s odstupem času jednoho až čtyř let po absolvování vstupního i průběžného vzdělávání pomocí dotazníkového šetření. Názory respondentů vzájemně srovnáme a pokusíme se navrhnout

určitá řešení, která by mohla pomoci ke zlepšení ať už délky proškolení v určitých dovednostech nebo určitou změnou metodických pokynů.

### 4.3 Výzkumné otázky

V souvislosti s vymezením problematiky této bakalářské práce bude hlavní výzkumná otázka zaměřena na proces adaptace nových zaměstnanců a také na způsob, jakým je následné vzdělávání zaměstnanců realizováno.

Hlavní výzkumná otázka, kterou jsme si stanovili je: **„Jak celkově respondenti hodnotí vstupní a průběžné vzdělávání v jejich organizaci?“**

Jako dalšími se budeme zabývat těmito výzkumnými otázkami (VO):

- VO č. 1: Do jaké míry bylo vstupní vzdělávání přípravou pro pracovní činnost v organizaci?
- VO č. 2: Názory na změnu, jak by se dalo vstupní vzdělávání zaměstnanců změnit (zlepšit)?
- VO č. 3: Zda jsou zaměstnanci spokojeni s výběrem a úrovní vzdělávání v organizaci?
- VO č. 4: Zda zaměstnanci chápou vzdělávání v organizaci jako způsob nefinanční motivace?

### 4.4 Výzkumné metody sběru dat

Pro dosažení cílů bakalářské práce, jsme zvolili kvantitativní výzkum, metodou dotazníkového šetření záměrně vybraných zaměstnanců České školní inspekce. Byli to školní inspektoři a kontrolní pracovníci, kteří pracují v ČŠI více jak tři měsíce a ne déle než čtyři roky. Z toho vyplývá, že určitý počet z vybraných zaměstnanců prošel vstupním vzděláváním poměrně nedávno a zbylí pracovníci prodělali například průběžné vzdělávání již poněkolidkráté. Pro dotazníkové šetření mezi zaměstnanci jsme připravili dva typy dotazníků. Dotazník s okruhem otázek týkajících se vstupního vzdělávání a druhý dotazník měl za cíl získat odpovědi od respondentů z oblasti průběžného vzdělávání zaměstnanců již výše zmíněného správního úřadu. Obě předlohy dotazníků jsou uvedeny v přílohách (P II P III).

V teoretické části jsme si popsali rozdělení vzdělávání zaměstnanců ČŠI na povinné a nepovinné. Do kategorie povinného vzdělávání spadají námi zkoumané vstupní vzdělávání a průběžné vzdělávání.

Pro seznámení se všemi druhy vzdělávání jsme provedli analýzu interních dokumentů, které se problematikou vzdělávání zaměstnanců zabývají.

Pro potvrzení či vyvrácení zjištěných informací jsme zvolili metodu dotazníkového šetření mezi určitými zaměstnanci, která nám pomůže poměrně snadno získat informace od většího počtu respondentů v relativně krátkém časovém rozmezí. Velkou výhodou pro získání pravdivějších názorů a informací od respondentů je zvolená anonymita dotazníku.

#### **4.5 Metoda zpracování dat**

Jak vysvětluje Chráska (2007, s. 39-40) „v klasických (kvantitativně orientovaných) výzkumech získáváme o studovaných jevech zpravidla velké množství číselných údajů (dat). Abychom z nadměrných dat mohli vyčíst potřebné informace, je nutné je nejdříve zpracovat.“ Pro uspořádání získaných dat jsme zvolili tabulky četností a také grafické znázornění odpovědí vybraných respondentů. K potvrzení či vyvrácení námi stanovených hypotéz využijeme výpočty U-testu Manna a Whitneyho.

#### **4.6 Výzkumný vzorek**

Výzkumný vzorek u dotazníkového šetření byl vybrán stratifikovaným výběrem zaměstnanců, podle odpracované doby v ČŠI. Tento výběr Chráska (2007, s. 21) popisuje takto: „provádí se u těch základních souborů, které jsou složeny z několika charakteristických podskupin. Například při výzkumu postojů učitelů základní školy k učitelské profesi byl pořízen stratifikovaný výběr učitelů podle délky jejich pedagogické praxe.“

Byly připraveny dva druhy dotazníků. První dotazník obsahoval okruhy otázek, které se týkaly evaluace vstupního vzdělávání zaměstnanců, druhý dotazník byl svými otázkami zaměřen na evaluaci průběžného vzdělávání. Dotazníky byly distribuovány mezi zaměstnance prostřednictvím e-mailu. V tabulkách níže jsme uvedli kolik, z celkového počtu 54 respondentů, bylo osloveno mužů a žen, dále číselný údaj počtu školních inspektorů a kontrolních pracovníků, do jaké věkové kategorie respondenti spadají a v neposlední řadě vyčíslení, před kolika lety respondenti absolvovali vstupní vzdělávání.



### Výzkumný vzorek v číselných hodnotách získaných ze zodpovězených dotazníků

| Pohlaví |      | Pracovní pozice  |                     | Věk   |       |       |           |
|---------|------|------------------|---------------------|-------|-------|-------|-----------|
| muž     | žena | školní inspektor | kontrolní pracovník | 30-35 | 36-40 | 41-55 | 56 a více |
| 16      | 38   | 49               | 5                   | 0     | 4     | 26    | 3         |

Tabulka č. 2: (Zdroj vlastní)

### Číselné vyjádření, kdy zaměstnanci absolvovali vstupní vzdělávání

| vstupní vzdělávání absolvováno před | Méně než 1 rokem | 1 rokem | 2 roky | 3 roky | 4 roky |
|-------------------------------------|------------------|---------|--------|--------|--------|
| <b>počet</b>                        | 20               | 6       | 12     | 3      | 13     |

Tabulka č. 3: (Zdroj vlastní)

## 5 HARMONOGRAM DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ A INTERPRETACE ZJIŠTĚNÍ

Dotazníkové šetření zabývající se evaluací vstupního a průběžného vzdělávání zaměstnanců ČŠI probíhalo v následujících krocích. Přípravou dotazníků, následoval sběr a zpracování dat, poté interpretace vyhodnocení zodpovězených dotazníků, a jako poslední byly navrženy doporučení pro praxi.

### 5.1 Příprava dotazníků

K získání odpovědí na otázky týkající se spokojenosti zaměstnanců ČŠI s průběhem, organizací, a vybranými lektory vstupního vzdělávání nových zaměstnanců byl připraven dotazník o 18 otázkách. Druhý dotazník zabývající se průběhem, organizací a vybranými lektory pro průběžné vzdělávání zaměstnanců obsahoval 24 otázek. Oba dotazníky obsahovaly otázky uzavřené, polo-uzavřené a otevřené.

### 5.2 Formulace hypotéz

Dle cílů bakalářské práce jsme si stanovili následující hypotézy:

Hypotéza č. 1:

**H<sub>0</sub>: V organizaci neexistuje významný rozdíl ve spokojenosti se vzděláváním mezi muži a ženami.**

**H<sub>A</sub>: Spokojenost se vzděláváním v organizaci je u žen větší než u mužů.**

Informace získané analýzou a následným vyhodnocením otázek č. 1 a 9 u vstupního vzdělávání a 1 a 10 v dotazníku průběžného vzdělávání.

Hypotéza č. 2

**H<sub>0</sub>: Mezi systémy vstupního a průběžného vzdělávání pro přípravu zaměstnanců na jejich profesní rozvoj není rozdíl.**

**H<sub>A</sub>: Systém průběžného vzdělávání připravuje zaměstnance lépe na profesní rozvoj než vstupní vzdělávání.**

Informace získané analýzou a následným vyhodnocením otázek č. 4 u vstupního vzdělávání a 5 v dotazníku průběžného vzdělávání.

**Vstupní vzdělávání:** patří do adaptačního procesu každého nového zaměstnance jako jedna z adaptačních forem pro získání základních znalostí a dovedností potřebných k výkonu pracovní činnosti. Vstupní vzdělávání musí zaměstnanec podstoupit do 3 měsíců po vzniku zaměstnaneckého vztahu (během zkušební doby). Tohoto vzdělávání se účastní všichni noví zaměstnanci.

**Průběžné vzdělávání:** je pro zaměstnance naplánováno do 12 měsíců po vzniku zaměstnaneckého vztahu. Účastníky jsou všichni zaměstnanci ČŠI.

Hypotéza č. 3

**H<sub>0</sub>:** Neexistuje významný rozdíl ve schopnosti lektorů předat praktické dovednosti zaměstnancům při vstupním nebo průběžném vzdělávání.

**H<sub>A</sub>:** Předání praktických dovedností lektorů je hodnoceno výrazně lépe u průběžného vzdělávání než u vstupního vzdělávání.

Informace získané analýzou a následným vyhodnocením otázek č. 6 u vstupního vzdělávání a 8 v dotazníku průběžného vzdělávání.

Hypotéza č. 4

**H<sub>0</sub>:** Zaměstnanci nevidí vzdělávání jako nefinanční motivující prvek.

**H<sub>A</sub>:** Zaměstnanci chápou vzdělávání ve své organizaci jako způsob nefinanční motivace.

Informace získané analýzou a následným vyhodnocením otázky č. 15 v dotazníku průběžného vzdělávání.

## **6 ANALÝZA A INTERPRETACE DAT Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ**

Dotazníkové šetření zabývající se spokojeností nových zaměstnanců se vstupním a následně průběžným vzděláváním zaměstnanců v České školní inspekci bylo provedeno napříč všemi pracovišti organizace v České republice.

### **6.1 Stanovení cílů dotazníkového průzkumu**

Jeho hlavním cílem bylo zjištění (ne)spokojenosti v oblasti vzdělávání zaměstnanců ve správním úřadě – České školní inspekci. Dále jsme se zabývali dílčími cíli, a to zjištěním, zda existuje závislost mezi mírou spokojenosti zaměstnanců se vzděláváním a jejich pohlavím. Jestli existuje významný rozdíl ve schopnosti lektorů předat praktické dovednosti lépe při vstupním či průběžném vzdělávání.

### **6.2 Realizační fáze a vyhodnocení dotazníků**

Dotazníkové šetření na téma vstupní a průběžné vzdělávání zaměstnanců bylo provedeno v období od 12. do 21. března 2014. E-mailem bylo osloveno 72 zaměstnanců pracujících u ČŠI déle jak 3 měsíce a maximálně 4 roky. Dotazníky byly anonymní a jejich návratnost byla 75 % - vyplněný dotazník zaslalo zpět 54 oslovených zaměstnanců ČŠI.

### **6.3 Vyhodnocení hypotéz**

Pro vyhodnocení hypotéz byla aplikována metoda pomocí výpočtu U-testu Manna a Whitneyho. K výpočtu byl využit software Statistica 12.

**Výsledky hypotézy č. 1:**

| Proměnná | Sčet poř. skup. 1 | Sčet poř. skup. 2 | U   | Z        | p-hodn.  | Z upravené | p-hodn.  | N platn. skup. 1 | N platn. skup. 2 | 2*1str. přesné p |
|----------|-------------------|-------------------|-----|----------|----------|------------|----------|------------------|------------------|------------------|
| Prom1    | 460               | 1025              | 284 | 0,369396 | 0,711833 | 0,412526   | 0,679954 | 16               | 38               | <b>0,714634</b>  |

Tabulka č. 4: (Zdroj vlastní)

Jelikož hodnota přesného p **0,714634** není menší či rovna hodnotě hladiny významnosti 0,05, nemůžeme na dané hladině významnosti zamítnout nulovou hypotézu  $H_0$ . Z toho vyplývá, že v organizaci neexistuje významný rozdíl ve spokojenosti se vzděláváním mezi muži a ženami.

**Výsledky hypotézy č. 2:**

| Proměnná | Sčet poř. skup. 1 | Sčet poř. skup. 2 | U   | Z        | p-hodn.  | Z upravené | p-hodn.  | N platn. skup. 1 | N platn. skup. 2 | 2*1str. přesné p |
|----------|-------------------|-------------------|-----|----------|----------|------------|----------|------------------|------------------|------------------|
| Prom1    | 623,5             | 861,5             | 267 | 1,307608 | 0,191007 | 1,416515   | 0,156626 | 20               | 34               | <b>0,189743</b>  |

Tabulka č. 5: (Zdroj vlastní)

Jelikož **0,189743** není menší či rovno hodnotě hladiny významnosti 0,05, nemůžeme na dané hladině významnosti zamítnout nulovou hypotézu  $H_0$ . Z toho vyplývá, že mezi systémy vstupního a průběžného vzdělávání pro přípravu zaměstnanců na jejich profesní rozvoj není rozdíl.

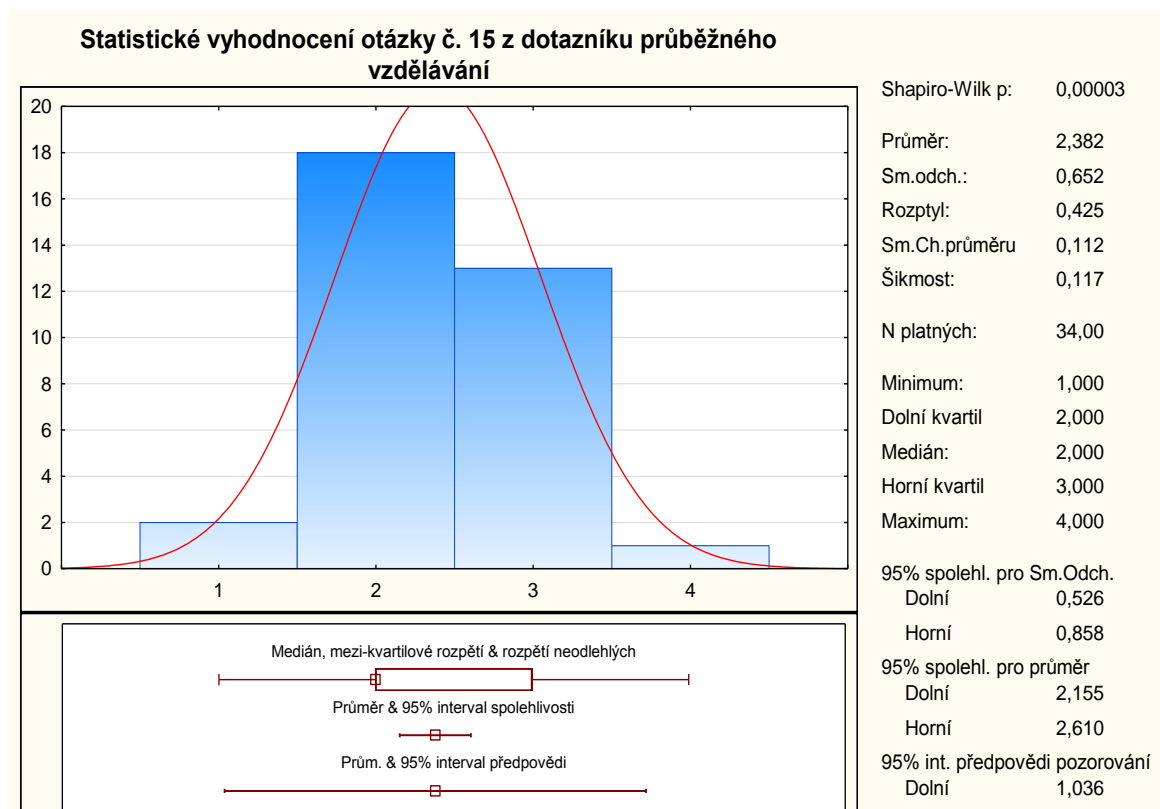
**Výsledky hypotézy č. 3:**

| Proměnná | Sčet poř. skup. 1 | Sčet poř. skup. 2 | U   | Z        | p-hodn.  | Z upravené | p-hodn.  | N platn. skup. 1 | N platn. skup. 2 | 2*1str. přesné p |
|----------|-------------------|-------------------|-----|----------|----------|------------|----------|------------------|------------------|------------------|
| Prom1    | 531               | 954               | 321 | -0,33138 | 0,740358 | -0,41187   | 0,680435 | 20               | 34               | <b>0,742583</b>  |

Tabulka č. 6: (Zdroj vlastní)

Jelikož **0,742583** není menší či rovno hodnotě hladiny významnosti 0,05, nemůžeme na dané hladině významnosti zamítnout nulovou hypotézu  $H_0$ . Z toho vyplývá, že schopnosti lektorů předat praktické dovednosti zaměstnancům při vstupním nebo průběžném vzdělávání není významný rozdíl.

## Výsledky hypotézy č. 4:



Graf č. 1: Vyhodnocení hypotézy č. 4 (Zdroj vlastní)

Jelikož vypočítaná průměrná hodnota je menší než 3, zamítáme nulovou hypotézu a přijmout alternativní hypotézou. Z toho tedy vyplývá, zaměstnanci chápou vzdělávání ve své organizaci jako nefinanční motivaci a převážně jej považují za dostatečné pro zvýšení produktivity a snížení chybovosti. Toto tvrzení můžeme také podpořit mediánem, který se rovná 2 – v možnostech odpovědí definována jako „Souhlasím“.

## 6.4 Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníků

Oba druhy dotazníků (vstupní a průběžné vzdělávání) byly vyhodnoceny dle jednotlivých otázek. Následně jsme provedli komparaci názorů na firemní vzdělávání oslovených zaměstnanců. Na dotazník hodnotící vstupní vzdělávání nových zaměstnanců odpovědělo 20 respondentů z 23 oslovených. Své odpovědi na otázky druhého dotazníku hodnotící průběžné vzdělávání zaměstnanců odpovědělo 34 ze 49 oslovených zaměstnanců ČŠI.

Dotazník jsme se rozhodli začít filtračními otázkami jako je pohlaví respondentů, jejich věk a pracovní zařazení.

Z celkového počtu 20 odevzdaných dotazníků na téma vstupní vzdělávání odpovědělo 19 žen a 1 muž. Jejich věková hranice se ve 4 případech pohybovala v rozmezí 36-40 let, a v 16 dotazovaných spadalo do rozmezí 41-55 let. Jelikož v posledním roce, kdy bylo dotazníkové šetření prováděno, neprobíhalo přijímání nových kontrolních pracovníků, veškeré obdržené odpovědi byly od školních inspektorů.

Z celkového počtu 34 odevzdaných dotazníků zabývajících se vstupním vzděláváním odpovědělo 20 žen a 14 mužů. Jejich věková hranice se ve 4 případech pohybovala v rozmezí 36-40 let, u 25 dotazovaných spadalo do rozmezí 41-55 let a 5 respondentů překročilo věkovou hranici 56 let a více. Své odpovědi zaslalo z celkového počtu 34 odevzdaných dotazníků 29 školních inspektorů a 5 kontrolních pracovníků.

Následuje vyhodnocení zbylých otázek, které byly v obou dotaznicích uzavřené, škálové či otevřené.

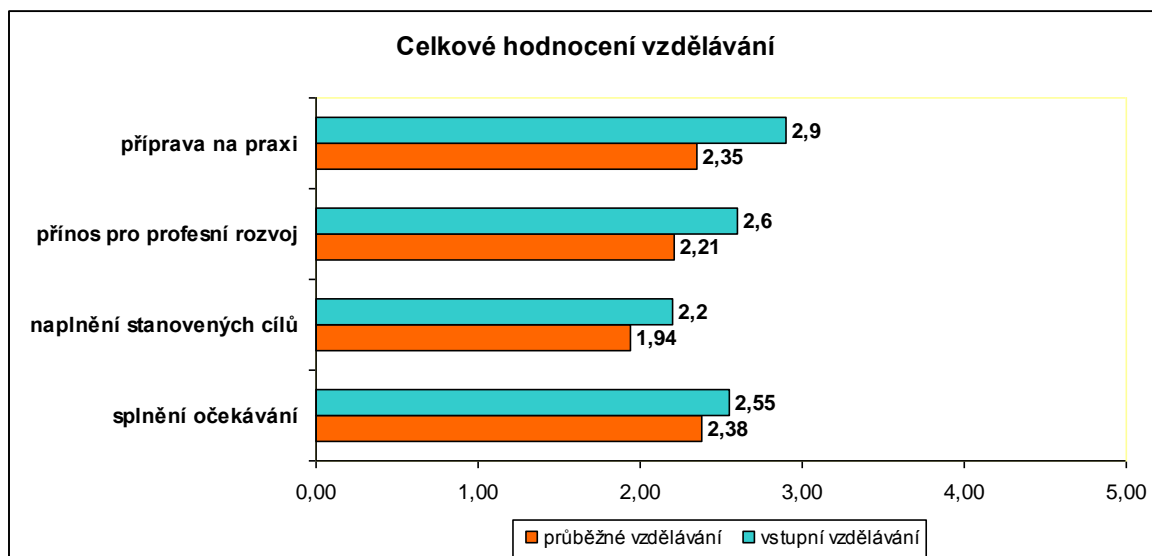
#### **Otázka: Jak byste ohodnotili vzdělání na hodnotící škále?**

Tato otázka hodnotí 4 oblasti, týkající se celkového hodnocení vstupního/průběžného vzdělávání. Každá z oblastí byla hodnocena hodnotící škálou od 1 (zcela) po 5 (vůbec). Dotazovali jsme se na tyto oblasti vzdělávání:

- splnění očekávání,
- naplnění stanoveného cíle,
- přínos pro profesní rozvoj,
- příprava na praxi.

Pro vyhodnocení této škálové otázky jsme postupovali tak, že jsme pro přepočítání všech číselných údajů odpovědí použili výpočet váženého aritmetického průměru, abychom dostali co nejpřesnější výsledek. Tabulky č. 1 – 4 pro výpočet váženého aritmetického průměru jsou uvedeny v příloze PI.

Oblast hodnocení vzdělávání, kde je její hodnota nejvyšší naznačuje organizaci, kde je podle názorů dotazovaných ještě co zlepšovat. Naopak oblast s nejnižším číselným údajem je respondenty hodnocena nejlépe.



Graf č.2 – Celkové hodnocení vzdělávání (Zdroj vlastní)

Graf znázorňuje celkové hodnocení vzdělávání zaměstnanců ČŠI. Můžeme zde vidět grafické srovnání vyhodnocení názorů zaměstnanců na vstupní a průběžné vzdělávání. Nejhorší dle výsledků vychází příprava na praxi v rámci vstupního vzdělávání. Průměrné hodnocení této oblasti bylo 2,9. Vstupní vzdělávání bylo zaměstnanci hodnoceno jako nedostatečné. Zaměstnanci, odpovídající na hodnocení průběžného vzdělávání svými odpověďmi označili nejméně pozitivně splnění očekávání jednotlivých kurzů, tzn., že tito zaměstnanci měli mnohem vyšší očekávání (ohodnotili je průměrnou hodnotou 2,38). U vstupního vzdělávání nebyl ohlas ani na přípravu pro pracovní činnost příliš pozitivní. Zaměstnanci ji ohodnotili průměrnou hodnotou 2,35. Z tohoto hodnocení a následných doplňujících otázek vyplývá, že nově nastoupivším zaměstnancům ve vzdělávání nejvíce schází podrobnější zaměření se na praktické postupy pro pracovní činnost školního inspektora/kontrolního pracovníka.

V případě, že dotazovaní vyhodnotili otázku škálou 4 nebo 5 (jen v některých ohledech nebo vůbec) byli vyzváni k vysvětlení prostřednictvím doplňující otázky. V těchto případech zaměstnanci kritizovali nedostatečné proškolení v programu GINIS, který je pro práci na daných pozicích stěžejní. V neposlední řadě respondenti uvedli, že vstupní vzdělávání bylo až po třech měsících po jejich nástupu. Takže ve vybraných případech jim vstupní školení nepřineslo nic nového.

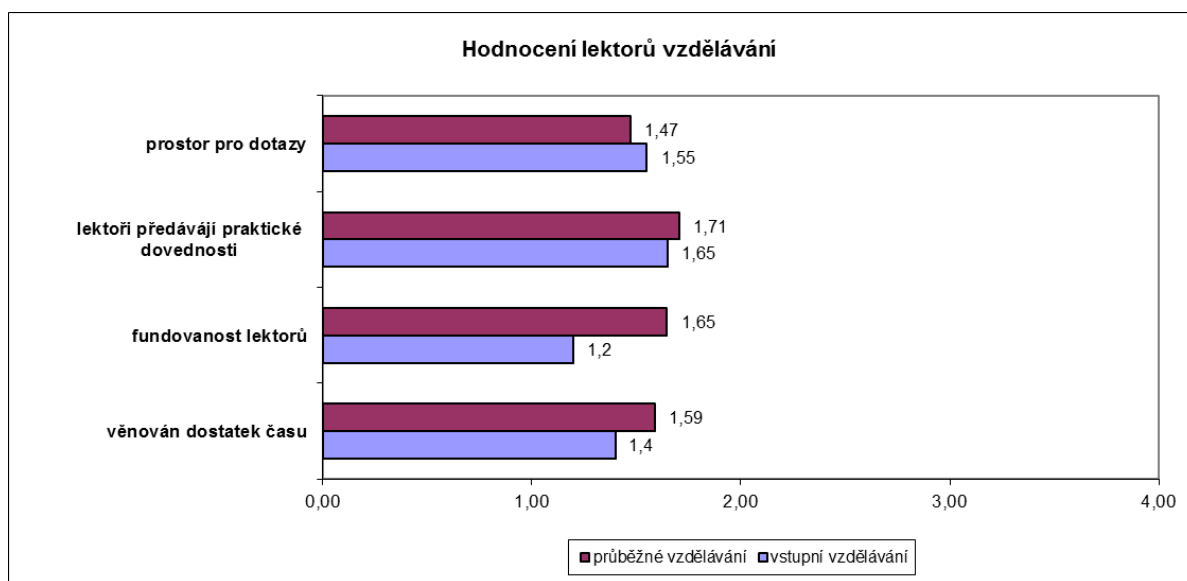


### Otázka: Jak byste hodnotili lektory vzdělávání?

Výše uvedená otázka hodnotí 4 oblasti, týkající se hodnocení lektorů, přednášejících na vstupním/průběžném vzdělávání. Každá z oblastí byla hodnocena výše uvedenou hodnoticí škálou od 1 (rozhodně souhlasím) po 4 (rozhodně nesouhlasím). Podotázky k hodnocení lektorů byly zaměřeny na tyto oblasti:

- věnován dostatek času,
- fundovanost lektorů,
- lektoři předávají praktické dovednosti,
- prostor pro dotazy.

Pro vyhodnocení této škálové otázky jsme opět použili výpočet váženého aritmetického průměru. Tabulky č. 5 – 8 pro jeho výpočet jsou uvedeny v příloze PI.

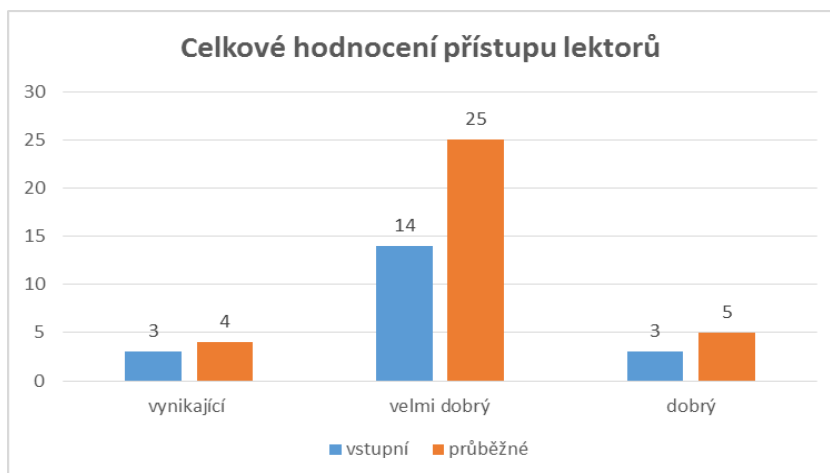


Graf č.3 – Hodnocení lektorů vzdělávání (Zdroj vlastní)

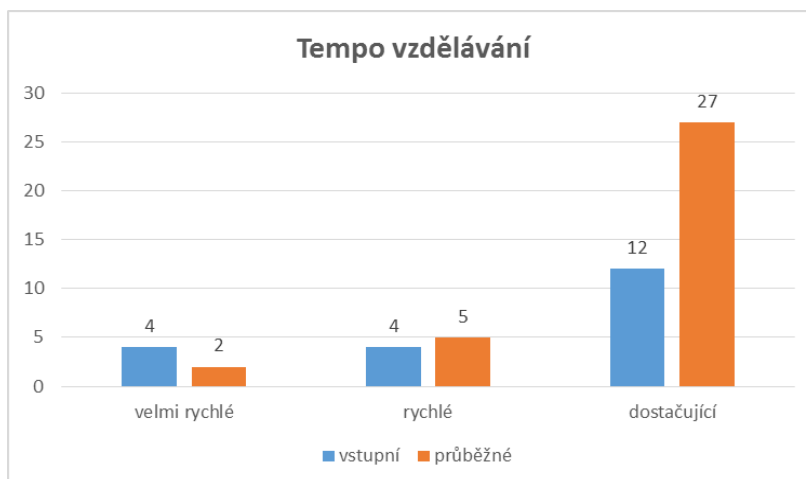
Z grafu č. 2 vyplývá, že v zásadě hodnocení lektorů je velmi pozitivní. A rozdíl mezi vstupním a průběžným vzděláváním není výrazný. Zásadnější rozdíl byl v hodnocení fundovanosti lektorů. Což je pravděpodobně ovlivněno novými pracovníky, kteří nemají zkušenosti s průběhem vzdělávání v ČŠI.

**Otázka: Celkově byste přístup lektorů hodnotili jako?**

Následující graf vypovídá, že celkově dotazovaní hodnotili přístup přednášejících lektorů jako velmi dobrý, a to celkem 14 dotazovaných v dotazníku vstupního vzdělávání a 25 respondentů vzdělávání průběžného.

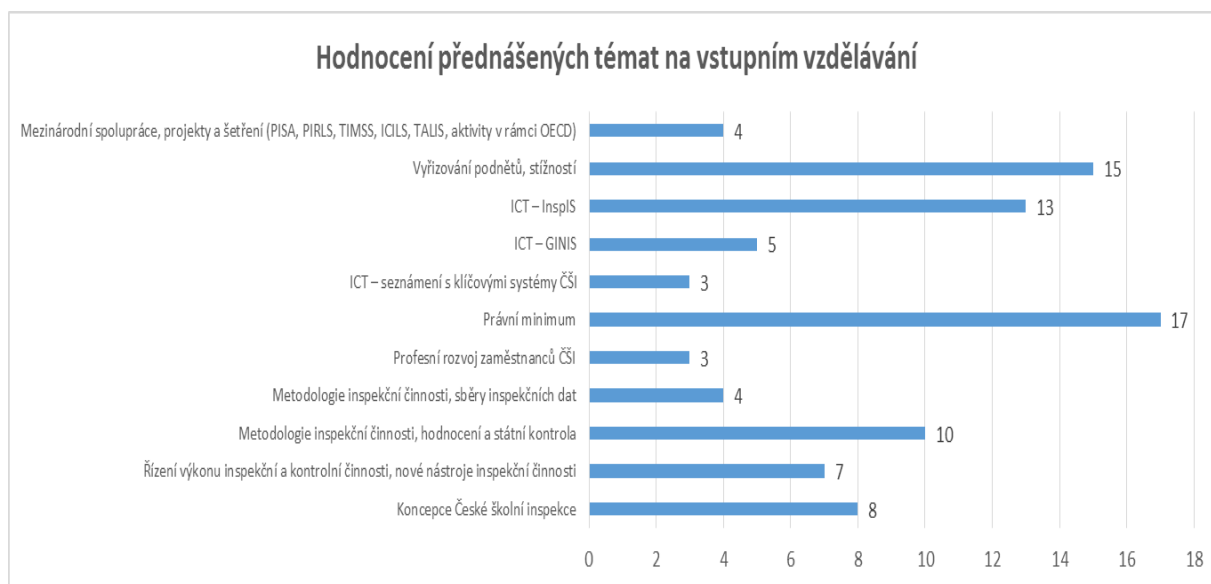


Graf č.4 – Hodnocení celkového přístupu lektorů (Zdroj vlastní)

**Otázka: Tempo vstupního vzdělávání bylo?**

Graf č. 5 – Hodnocení tempa vzdělávání (Zdroj vlastní)

Na tuto otázku bylo v převaze odpovězeno 12 dotazovanými vstupního vzdělávání a 27 respondenty průběžného vzdělávání, že tempo vstupního vzdělávání bylo dostačující.

**Otázka: Které z přednášených témat vstupního vzdělávání Vás zaujalo?**

Graf č.6 – Hodnocení přednášených témat na vstupním vzdělávání (Zdroj vlastní)

U této otázky byla možnost výběru více než jedné možnosti. Tato otázka byla uvedena pouze v dotazníku vstupního vzdělávání. Z grafu lze vyčíst, že jako nejzajímavější téma zvolili respondenti „Právní minimum“, toto téma označilo 17 z 20 respondentů. Následují přednášky na téma „Vyřizování podnětů a stížností“ a pro pracovníky stěžejní informační systém „InspIS“. Oproti těmto tématům zaostávají zbylá témata, jako například Profesní rozvoj zaměstnanců ČŠI; Seznámení s klíčovými systémy ČŠI; Metodologie inspekční činnosti, sběry inspekčních dat a GINIS. Vysvětlení výše zmíněných odpovědí nalezneme v následující otázce.

**Otázka: Které z přednášených témat vstupního vzdělávání by podle Vás měla být věnována větší pozornost?**

I zde byla možnost výběru více odpovědí, jako u předchozí otázky a také byla uvedena jen v dotazníku vstupního vzdělávání.



Graf č.7 – Téma, kterému by se dle repondentů mělo věnovat více pozornosti (Zdroj vlastní)

Téma, kterému by se dle dotazovaných měla věnovat větší pozornost, byla „Metodologie inspekční činnosti, hodnocení a státní kontrola“, jako druhé odvětví ke zlepšení, vidí noví zaměstnanci „GINIS“. Tyto odpovědi si vysvětlujeme tak, že nejspíš nebyl těmto oblastem věnován dostatek času, který by byl dle reakcí respondentů zapotřebí.

Nyní následují dvě otázky dotazující se na zvolenou formu certifikace, již se po několika dnech od vstupního vzdělávání zjišťovaly získané dovednosti z úvodního vzdělávání a to práce s informačními systémy InspIS a ICT dovednosti (Word, Excel, Internet).

**Otázka: Vyhovovala Vám zvolená forma certifikace vstupního vzdělávání, kterou se ověřily získané znalosti?**

Všech 20 dotazovaných jednoznačně odpovědělo, že jim zvolená forma certifikace vyhovovala.

**Otázka: Časový limit certifikace InspIS pro ověření získaných dovedností byl?**

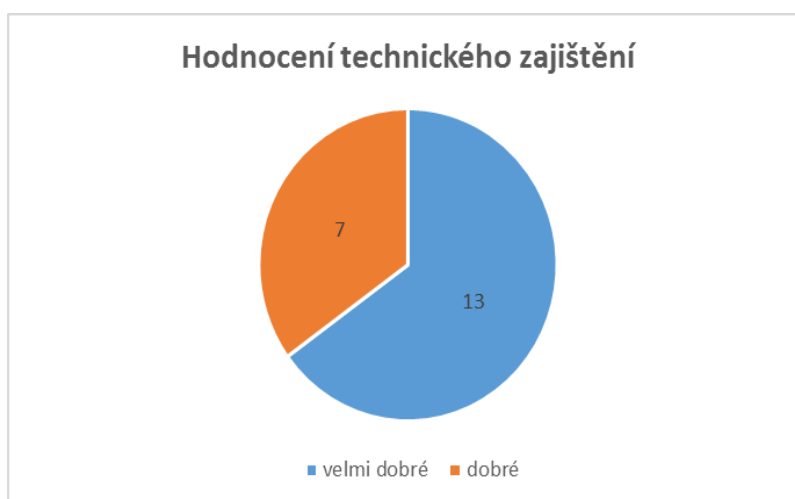
Taktéž na tuto otázku odpověděli všichni respondenti kladně, z možných dvou odpovědí (dostačující, nedostačující) odpověděli všichni „dostačující“.

**Otázka: Uved'te prosím, co Vám ve vstupním vzdělávání úvodním chybělo?**

Na tuto otázku odpovědělo polovina respondentů. Nejčastěji bylo zmiňováno nedostatečné proškolení v informačním systému GINIS. Noví zaměstnanci by též uvítali více uvádět příklady z praxe, také by potřebovali více metodiky – jak psát inspekční zprávu či protokol, jak správně vyplňovat formuláře v informačním systému InspIS. Jednomu z dotazovaných chyběla jasnější zpětná vazba k výsledkům certifikace – kde certifikovaný udělal chybu a jak vypadá správné řešení. Také tam byla uvedena odpověď, že je pro začínajícího inspektora důležitá praxe (vstupy do škol a mít dobrého a zkušeného uvádějícího inspektora).

**Otázka: Jak hodnotíte technické zajištění akcí na vstupním vzdělávání (např. textové materiály, projekce prezentací, organizační zajištění)?**

Jak můžeme vidět níže na grafu č. 7, 13 účastníků vstupního vzdělávání ohodnotilo technické zajištění jako velmi dobré a 7 jako dobré. Otázka obsahovala ještě další dvě možnosti (dostačující, nedostačující), ale jelikož nikdo z dotazovaných tyto odpovědi nezvolil, nepromítli jsme tyto údaje do grafu.



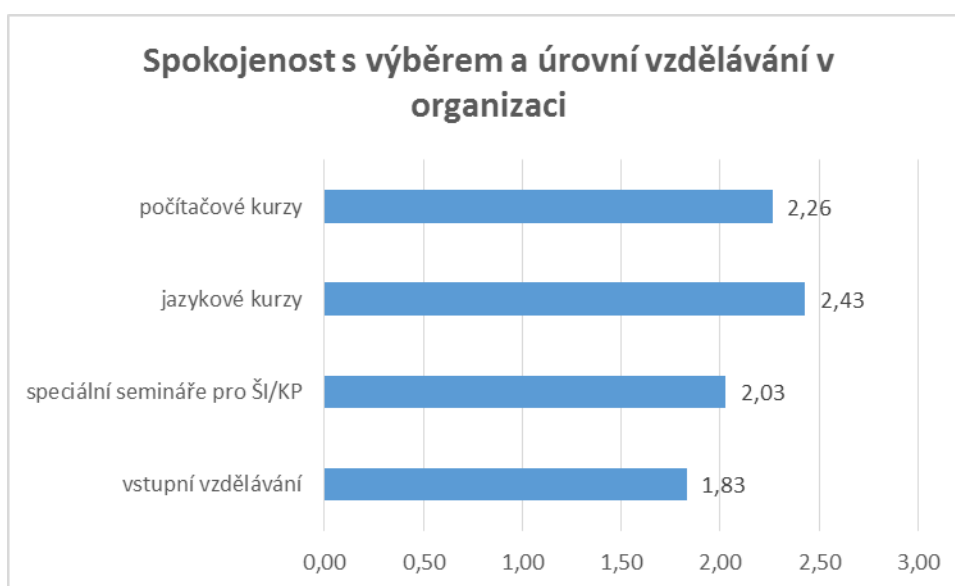
Graf č.8 – Hodnocení technického zajištění vstupního vzdělávání (Zdroj vlastní)

### Otázka: Co by se mohlo na vstupním vzdělávání zlepšit?

Na tuto otázku odpověděla polovina dotazovaných. Jejich návrhy na zlepšení, byly následující. Nadpoloviční většina odpovědí navrhovala poskytnutí novým zaměstnancům (školním inspektorům, nebo kontrolním pracovníkům) textovou studijní oporu (metodiku), kde by pracovníci našli charakteristiku jednotlivých (inspekčních) činností, rozdělení do skupin podle zaměření na stupně vzdělávání (předškolní, základní, střední, zájmové) včetně větší informovanosti k administrativní činnosti. Dalším návrhem pro zlepšení, byla již výše zmíněna větší propojenost s praxí. Což bylo srovnáváno s výborným ICT školením „InspIS“. A v poslední řadě jsme ze zaslané odpovědi vyrozuměli, že by byl zájem o úpravu rozsahu vzdělávání v oblasti „právní minimum“. Ovšem u této odpovědi nebylo zřejmé, zda účastník tohoto školení by žádal rozsah vzdělávání v této oblasti zvýšit, či naopak snížit.

### Jste spokojeni s výběrem a úrovní vzdělávání ve vaší organizaci:

Následuje škálová otázka, která se respondentů průběžného vzdělávání ptala na spokojenost s výběrem a úrovní vzdělávání v jejich organizaci. Škála byla 1- nejlepší – 5 - nejhorší. A byly vybrány nejčastější oblasti vzdělávání (počítačové kurzy, jazykové kurzy, speciální semináře pro ŠI/KP a vstupní vzdělávání). Pro grafické znázornění jsme použili výpočtu váženého aritmetického průměru. Tabulka č. 9 jeho výpočtu je vložena v příloze PI.

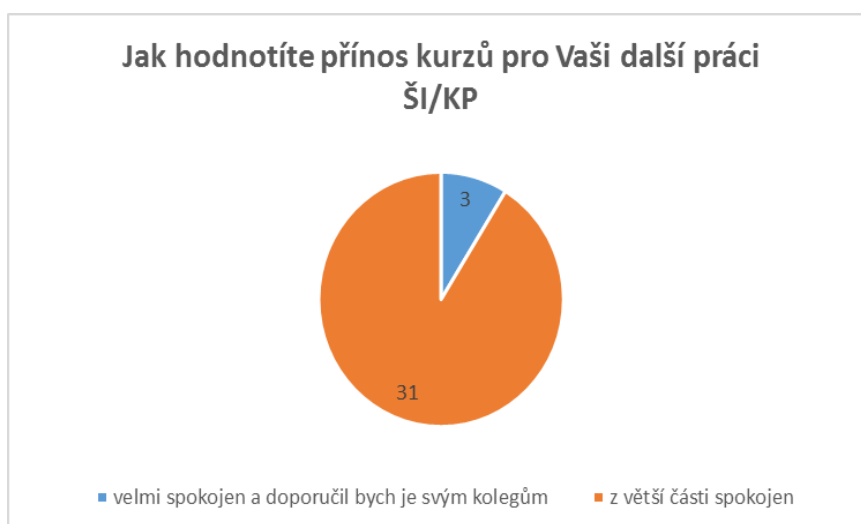


Graf č.9 – Spokojenost s výběrem a úrovní vzdělávání v organizaci (průběžné vzdělávání) (Zdroj vlastní)

Z grafu lze vyčíst, že nejvíce byli účastníci průběžného vzdělávání spokojeni se vstupním vzděláváním, kdy tuto oblast hodnotí průměrnou hodnotou 1,83. Naopak nejméně spokojeni jsou účastníci průběžného vzdělávání s jazykovými kurzy, ohodnoceny průměrnou hodnotou 2,43. Takovéto hodnocení spokojenosti s výběrem a úrovní vzdělávacích kurzů v této organizaci si vysvětlujeme tím, že v příslušných inspektorátech neexistuje momentálně možnost se jazykově vzdělávat a to nespíše z ohledu financí.

V doplňující otázce k tomuto škálovému hodnocení jsme respondenty požádali, pokud zvolili na hodnotící škále 4 nebo 5, aby uvedli důvod proč tak učinili. Z dotazovaných 34 zaměstnanců jsme získali odpověď od 8 z nich. Zazněly zde odpovědi, že například nebyli při přihlašování na vzdělávání, u kterého je poměrně důležité znát uživatelskou úroveň, dotazováni na jejich vstupní úroveň a tudíž byli do kurzů přihlášení direktivně. Takovouto přípravu vzdělávacího kurzu považujeme za chybnou. Objevil se zde i námět na nový kurz, a to práce s interaktivní tabulí, což by mohli pracovníci, dle jejich mínění, využít ve své praxi. V oblasti speciálních seminářů a kurzů pro ŠI zazněl také názor respondentů, že pro předškolní vzdělávání je organizováno minimum seminářů či kurzů.

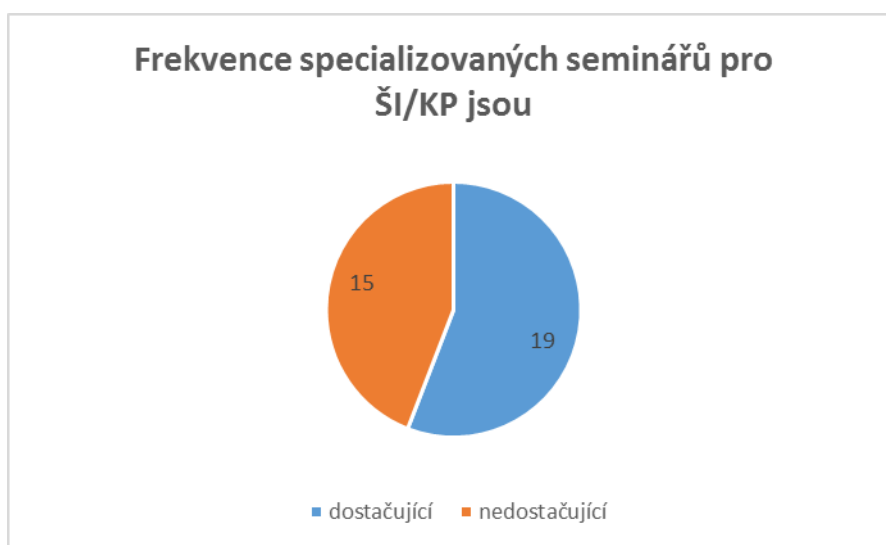
#### Otázka: Jak hodnotíte přínos kurzů pro Vaši další práci ŠI/KP?



Graf č.10 – Hodnocení přínosu kurzů pro další práci ŠI/KP (Zdroj vlastní)

Z grafu můžeme vyčíst, že respondenti jsou spíše z větší části spokojeni s přínosem pro jejich praxi. Vysvětlení pro tyto odpovědi můžeme nalézt výše, kde jsme uvedli, co pracovníkům chybí v oblastech vzdělávání.

**Otázka: Frekvence specializovaných seminářů pro ŠI/KP jsou?**

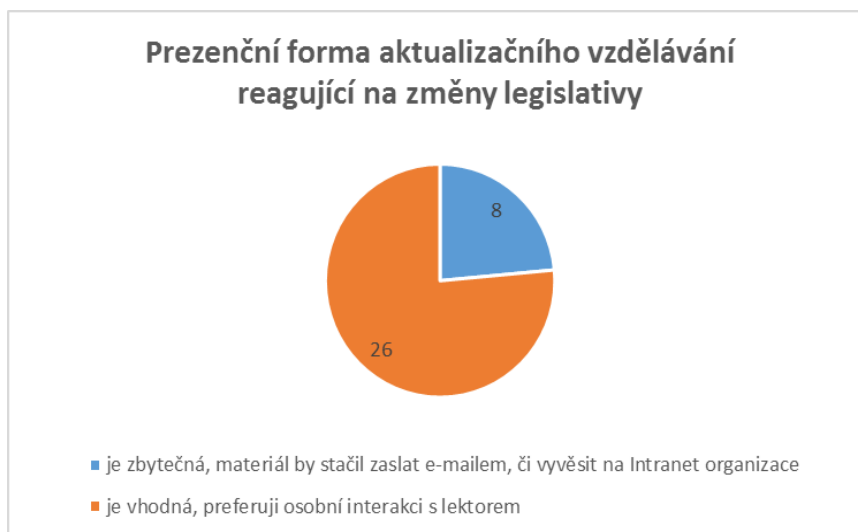


Graf č. 11 – Hodnocení frekvence specializovaných seminářů pro ŠI/KP (Zdroj vlastní)

Graf nám znázorňuje, že pracovníci jsou spíše s frekvencí specializovaných kurzů v rámci průběžného vzdělávání spokojeni, protože ji považují za dostačující a to v 19 případech z celkového počtu 34 dotazovaných. Respondenti, kteří uvedli možnost nedostačující svůj výběr zdůvodnili tak, že by tyto semináře měli mít častější frekvenci a to zejména při změnách například v legislativě. Padl zde dokonce návrh, že by se takovéto semináře mohly konat čtvrtletně. A opět byla zmíněna metodika práce školního inspektora a zpracování výstupů inspekční činnosti.



**Otázka: Prezenční forma aktualizačního vzdělávání reagující na změny legislativy?**

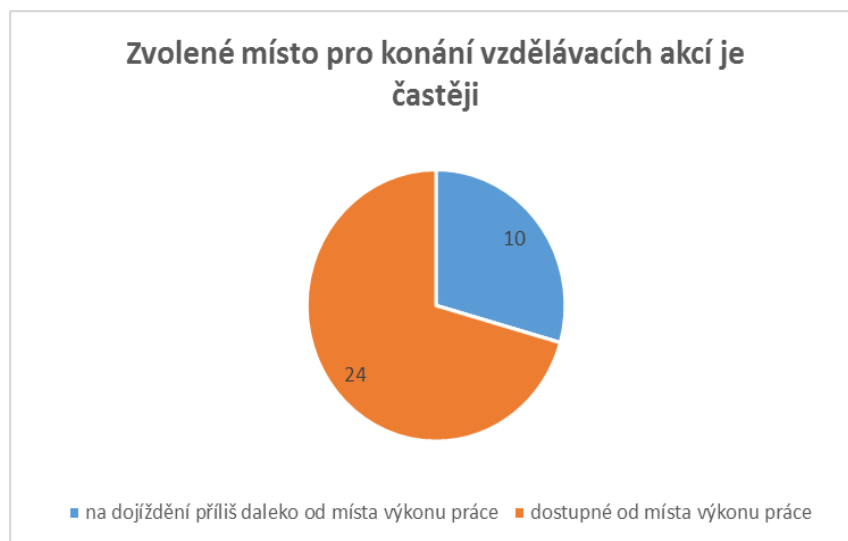


Graf č.12 – Hodnocení prezenční formy aktualizačního vzdělávání reagující na změny legislativy (Zdroj vlastní)

Z tohoto grafu jasně vyplývá, že pracovníci ČŠI spíše preferují (26 – je vhodné) osobní setkání a interakci s lektorem, s nímž mohou problematiku prodiskutovat. Z toho nám vyplývá, že raději zvolí účast na semináři než možnost samostudia materiálu vyvěšeného na Intranetu organizace. Pro možnost si legislativní změny sami nastudovat bylo pouze 8 dotazovaných s celkového počtu 34.

Jako poslední otázku dotazníků pro průběžné vzdělání jsme zvolili následující.

**Otázka: Zvolené místo pro konání vzdělávacích akcí je častěji?**



Graf č. 13 – Hodnocení zvoleného místa pro konání vzdělávacích akcí (Zdroj vlastní)

Graf znázorňuje, že pro tři čtvrtiny respondentů je zvolené místo konání vzdělávacích akcí dostupné od jejich místa výkonu práce. Z toho usuzujeme, že pracovníkům tedy spíše nevádí, že občas musejí na vzdělávací akci dojíždět v některých případech i déle než tři hodiny. Ovšem valná většina odpověděla kladně nejspíš také proto, že se začínají pořádat vzdělávací akce pro několik krajů najednou ve městě pro všechny zúčastněné nejlépe dostupným na dojíždění.

## 7 SHRnutí VÝzkUMU A DOPROČENÍ PRO PRAxi

Hlavním cílem bakalářské práce bylo získat odpovědi na otázky, jak (nový) zaměstnanci hodnotí průběh vstupního a průběžného vzdělávání a jejich následná komparace, kterou jsme provedli pomocí čtyř definovaných hypotéz.

Pro zjištění základních otázek definovaných hypotézami jsme si zvolili metodu dotazníkového šetření, prostřednictvím kterého byly tyto hypotézy potvrzeny či vyvráceny. Pomocí výpočtu U-testu Manna a Whitneyho, který jsme použili pro vyvrácení nebo potvrzení stanovených hypotéz, jsme přijali tři nulové hypotézy a odmítli hypotézy alternativní.

U čtvrté hypotézy jsme pomocí analýzy výsledků šetření přijali hypotézu alternativní a odmítli nulovou hypotézu. Všichni zaměstnanci odpověděli na otázku pozitivně, na škále „absolutně souhlasí“ až „souhlasí“.

Kromě otázek, které byly využívány k vyhodnocení hypotéz, jsme také sestavili okruh otázek, který blíže popisuje aktuální úroveň školení a očekávání zaměstnanců, zda tyto vzdělávací akce plní své cíle, jako například zda splnilo očekávání účastníků vzdělávání. Tento okruh otázek nám udává směr pro návrhy na zlepšení podmínek vstupního a průběžného vzdělávání v České školní inspekci.

V praxi se nám potvrdilo, že vstupní vzdělávání musí proběhnout co nejdříve po nástupu zaměstnance do nového zaměstnání. Při delším intervalu (3 měsíce) mezi nástupem do zaměstnání a absolvováním vstupního vzdělávání se díky své formě a obsahu toto vstupní vzdělávání stává neefektivním a zaměstnance zbytečně zatěžuje. Jak popisujeme, v teoretické části bakalářské práce, vhodnou metodickou pomůckou pro nové pracovníky je příručka nového pracovníka. Pro organizaci by bylo efektivnější takovouto příručku vytvořit a vstupní vzdělávání podrobněji zaměřit na praktické informace pro nové pracovníky. Například pomocí metodické konzultace řešení konkrétního postupu dané inspekční činnosti, či navýšit hodinou dotaci vzdělávání zaměřeného na dovednosti k využívání interních informačních systémů. Protože právě tyto informačními systémy potřebují všichni zaměstnanci ke své každodenní pracovní činnosti.

U průběžného vzdělávání nám provedený výzkum ukázal poměrně podstatný problém, a to, že, při přihlašování na dané vzdělávání nejsou zájemci dotazováni na jejich

uživatelské dovednosti. Účastníci bývají vybráni na vzdělávání direktivně, nikoliv podle jejich potřeb, ale spíše podle potřeb organizace.

Dalším doporučením organizaci je zaměřit se na důslednější školení ICT systémů ČŠI a také hardwarového vybavení školních učeben (jako například možnosti využití interaktivních tabulí v učebnách škol).

Zpětnou vazbou, respondenti kritizovali formu a účinnost e-learningových kurzů, doporučujeme proto tyto kurzy podrobně revidovat. Obzvláště doporučujeme zaměřit se na softwarové kurzy MS Office.

Celkově bychom náš výzkum shrnuli tak, že je ze strany zaměstnanců ČŠI, jak nových, tak pracovně adaptovaných, velká poptávka po vzdělávacích akcích, které jsou zaměřeny především na jejich praxi. Jestliže je možnost počítačového nebo jazykového vzdělávání, po kterém je také zájem, měla by být pro oddělení připravující vzdělávání prioritní znalost uživatelské úrovně přihlášených účastníků pro sestavení semináře na míru svým zaměstnancům. Aby nepřišla organizace o své zaměstnance, kteří se chtějí neustále vzdělávat a rozšiřovat si klíčové kompetence měla by naslouchat jejich požadavkům. Protože není nic důležitějšího než samotný zájem pracovníků o (celoživotní) vzdělávání.

## ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala popsáním teoretické roviny a její analýzou v podmínkách organizace ČŠI, kde bylo analyzováno vstupní a průběžné vzdělávání pracovníků na pracovních pozicích školní inspektor a kontrolní pracovník. Stěžejní kapitolou teoretické části byla kapitola třetí věnující se zaškolování a vzdělávání zaměstnanců ČŠI.

Hlavním výzkumným cílem této bakalářské práce bylo zmapování hodnocení vstupního a průběžného vzdělávání z pohledu pracovníků vybrané organizace. Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že vybraní zaměstnanci uvádí svoji spokojenost se vzděláváním jako velmi dobrou, neboť takto na tuto otázku odpověděla převážná část dotazujících.

Vedlejším cílem jsme si stanovili určit, do jaké míry bylo vstupní a průběžné vzdělávání přípravou pro pracovní činnost zaměstnanců v organizaci. Zde převažovaly odpovědi pracovníků spíše s průměrným hodnocením u obou druhů vzdělávání.

Jako další vedlejší cíl jsme si stanovili pomocí komparace získaných odpovědí od vybraných pracovníků, najít odpověď na otázku, zda existuje významný rozdíl ve schopnosti lektorů předat praktické dovednosti zaměstnancům při vstupním či průběžném vzdělávání. I zde převažovaly odpovědi, ze kterých vyplynulo, že ve schopnostech lektorů předat praktické dovednosti vzdělávaným zaměstnancům ať na vstupním, nebo průběžném vzdělávání není významný rozdíl.

Posledním a tedy doplňujícím cílem bylo zjistit, zda zaměstnanci chápou vzdělávání ve své organizaci jako nefinanční motivaci a považují je za dostatečné pro zvýšení produktivity a snížení chybovosti. Analýzou této otázky (pro průběžné vzdělávání) jsme dostali odpověď, že s tímto tvrzením souhlasí 18 z 34 dotázaných a spíše souhlasí 13 z 34 respondentů.

Z dotazníkového šetření a jeho výsledků tedy vyplývá, že novým zaměstnancům, kteří absolvovali vstupní vzdělávání poměrně nedávno na konci své zkušební doby, a stejně tak i pracovníkům zaměstnaným v organizaci déle (vzorek pracovníků zaměstnaných do 4 let od nástupu) chybějí dostatečné informace o praktických možnostech v oblasti inspekční činnosti – konzultace průběhů inspekčních činností, nebo tvorby výstupů z těchto inspekčních činností.

Pro výše zmíněný výzkum, byla vybrána speciální skupina zaměstnanců. Vybrali jsme si školní inspektory a kontrolní pracovníky, kteří v České školní inspekci pracují nejméně 3 měsíce a nejdéle 4 roky. Závěrečná zjištění v praktické části této práce nabízejí otázku k dalšímu přemýšlení zaměřenému na přípravu efektivnějších vzdělávacích akcí ať pro nové či stávající zaměstnance organizace.

Jelikož potřebu celoživotního vzdělávání určuje dnešní dynamická doba, kdy nové technologie přicházejí na trh čím dál rychleji, je žádoucí poskytovat zaměstnanci možnost se efektivně vzdělávat v různých stádiích jeho pracovního rozvoje až do úrovně jeho možností v souladu s jeho potřebami, úkoly a zájmy.

## CONCLUSION

The bachelor thesis deals with a description of theoretical level and its analysis at the institution of the Czech School Inspectorate where introductory and continuous training of employees working at a position of a school inspector and an auditor has been analysed. A principal chapter of the theoretical part is a Chapter 3 addressing induction and training of employees of the Czech School Inspectorate.

The main research objective was to map the assessment of the introductory and continuous training from the perspective of the employees of the selected institution. A survey conducted by questionnaires ascertained that selected employees evaluated their satisfaction with the training as very good, as this answer was given by the majority of the respondents.

A secondary objective was to determine to which extent the introductory and continuous training was preparation for the employees' work performance at the institution. Here responses with rather average evaluation for both types of the training prevailed.

Another secondary objective set was to find an answer to a question whether there is a significant difference in tutors' ability to transfer practical skills to employees during the introductory or continuous training, using a comparison of responses obtained from selected employees. Also here responses stating that there is no significant difference in tutors' ability to transfer practical skills to employees undergoing either the introductory or continuous training prevailed.

The last and additional objective was to find out whether the employees perceive the training at their institution as non-financial motivation and regard it as sufficient for improving the productivity and reducing error rate. Analysis of this question (concerning the continuous training) showed that 18 out of 34 respondents agreed and 13 out of 34 respondents rather agreed with this statement.

What results from the survey is that new employees who underwent the introductory training relatively recently at the end of their trial period, as well as employees working for the institution for a longer time (the sample included employees working for the institution for up to 4 years from the commencement of their employment) lack sufficient information about practical possibilities in the field of the inspection activity – consultation of inspection activities processes, or creation of outputs from these inspection activities.

A special group of employees has been selected for the above mentioned research – school inspectors and auditors having worked for the Czech School Inspectorate for minimum 3 months and maximum 4 years. The final findings in the practical part of the thesis raise a question to be considered concerning preparation of more efficient training for new as well as current employees of the institution.

As today's dynamic time with new technologies appearing at the market more and more quickly determines the need for lifelong learning, it is more than desirable to provide employees an opportunity to learn and be trained efficiently at various levels of their work progress taking into consideration their abilities, needs, assignments and interest.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-2472914-5.
- [2] BENEŠ, Milan. *Andragogika*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2580-2.
- [3] HORNÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8
- [4] CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: Základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.
- [5] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [6] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. ISBN 80-864-3297-1
- [7] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2010. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [8] KOUBEK, Josef, 1997 cit. podle VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ, *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
- [9] MATĚJKA, Marek a Pavel VIDLAŘ. *Vše o přijímacím pohovoru: Jak poznat druhou stranu*. 2. přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1972-6.
- [10] PALÁN, Zdeněk a Tomáš LANGER. *Základy andragogiky*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008. ISBN 978-80-86723-58-7.
- [11] ŠKOLSTVÍ: podle stavu k 15. 9. 2008. – Ostrava: Sagit, 2008. (ÚZ: Úplné znění; č. 684) ISBN 978-80-7208-698-6
- [12] VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

- [13] VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

**SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ**

- [1] ČESKO, Sbírka zákonů č. 317/2008 ze dne 2. září 2008 o předškolním, základní, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In: Sbírka zákonů České republiky. 2008, částka 103, s. 66. Dostupný také z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/uplne-zneni-zakona-c-561-2004-sb>
- [2] MUŽÍK, Jaroslav a Zdeněk PALÁN. *Kvalita v dalším profesním vzdělávání: Vzdělávací program jako základní kategorie dalšího profesního vzdělávání* [online]. 2008 [cit. 2013-09-11]. Dostupné z: [http://old.nvf.cz/kvalita/dokumenty/vzdel\\_program.pdf](http://old.nvf.cz/kvalita/dokumenty/vzdel_program.pdf)
- [3] PALÁN, Zdeněk a Tomáš LANGER. *Základy andragogiky*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, [online]. 2008 [cit. 2013-12-11]. Dostupné z: [http://media0.wgz.cz/files/media0:5100491c3f8cb.pdf.upl/Zaklady\\_andragogiky.pdf](http://media0.wgz.cz/files/media0:5100491c3f8cb.pdf.upl/Zaklady_andragogiky.pdf)

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

|        |   |
|--------|---|
| BOZP   | Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.  |
| ČŠI    | Česká školní inspekce.  |
| FKSP   | Fond kulturních a sociálních potřeb   |
| GINIS  | Představuje komplexní řešení informačního systému a je určen zejména pro organizace ve státní správě a místní samosprávě. |
| ICT    | Informační a komunikační technologie.   |
| InspIS | Informační systém České školní inspekce.  |
| KP     | Kontrolní pracovník.  |
| MŠMT   | Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy.   |
| SVES 1 | Study Visits for Education Specialist   |
| ŠI     | Školní inspektor.   |

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1            Schéma organizační struktury ČŠI k 1. 9. 2013

**SEZNAM TABULEK**

|              |  |
|--------------|--|
| Tabulka č. 1 | Personální obsazení ČŠI v kmenové činnosti dle úvazků                      |
| Tabulka č. 2 | Výzkumný vzorek v číselných hodnotách získaných ze zodpovězených dotazníků |
| Tabulka č. 3 | Číselné vyjádření, kdy zaměstnanci absolvovali vstupní vzdělávání          |
| Tabulka č. 4 | Výsledky hypotézy č. 1   |
| Tabulka č. 5 | Výsledky hypotézy č. 2   |
| Tabulka č. 6 | Výsledky hypotézy č. 3   |
| Tabulka č. 7 | Výsledky hypotézy č. 4   |

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: zdroj vlastní)

|         |  |
|---------|--|
| Graf 1  | Vyhodnocení hypotézy č.4   |
| Graf 2  | Celkové hodnocení vzdělávání   |
| Graf 3  | Hodnocení lektorů vzdělávání   |
| Graf 4  | Hodnocení celkového přístupu lektorů   |
| Graf 5  | Hodnocení tempa vzdělávání   |
| Graf 6  | Hodnocení přednášených témat na vstupním vzdělávání                                |
| Graf 7  | Téma, kterým by se dle respondentů mělo věnovat více pozornosti                    |
| Graf 8  | Hodnocení technického zajištění vstupního vzdělávání                               |
| Graf 9  | Spokojenost s výběrem a úrovní vzdělávání v organizaci                             |
| Graf 10 | Hodnocení přínosu kurzů pro další práci ŠI/KP                                      |
| Graf 11 | Hodnocení frekvence specializovaných seminářů pro ŠI/KP                            |
| Graf 12 | Hodnocení prezenční formy aktualizačního vzdělávání reagující na změny legislativy |
| Graf 13 | Hodnocení zvoleného místa pro konání vzdělávacích akcí                             |

## PŘÍLOHA P I: ZDROJÉ TABULKY

Tabulka č. 1: Absolutní četnosti odpovědí celkového hodnocení vstupního vzdělávání

| Faktor                     | Absolutní četnost |    |   |   |   |
|----------------------------|-------------------|----|---|---|---|
|                            | 1                 | 2  | 3 | 4 | 5 |
| splnění očekávání          | 0                 | 11 | 7 | 2 | 0 |
| naplnění stanoveného cíle  | 2                 | 13 | 4 | 1 | 0 |
| přínos pro profesní rozvoj | 2                 | 7  | 8 | 3 | 0 |
| příprava na praxi          | 1                 | 6  | 8 | 4 | 1 |

Tabulka č. 2: Průměrné hodnoty vyjadřující spokojenost s oblastmi vstupního vzdělávání

| Faktor                     | Přepočítání na škálu |    |    |    |   | Součet | Průměrná hodnota |
|----------------------------|----------------------|----|----|----|---|--------|------------------|
|                            | 1                    | 2  | 3  | 4  | 5 |        |                  |
| splnění očekávání          | 0                    | 22 | 21 | 8  | 0 | 51     | 2,55             |
| naplnění stanoveného cíle  | 2                    | 26 | 12 | 4  | 0 | 44     | 2,2              |
| přínos pro profesní rozvoj | 2                    | 14 | 24 | 12 | 0 | 52     | 2,6              |
| příprava na praxi          | 1                    | 12 | 24 | 16 | 5 | 58     | 2,9              |

Tabulka č. 3: Absolutní četnosti odpovědí vyjadřující hodnocení průběžného vzdělávání

| Faktor                     | Absolutní četnost |    |    |   |   |
|----------------------------|-------------------|----|----|---|---|
|                            | 1                 | 2  | 3  | 4 | 5 |
| splnění očekávání          | 3                 | 16 | 14 | 1 | 0 |
| naplnění stanovených cílů  | 9                 | 18 | 7  | 0 | 0 |
| přínos pro profesní rozvoj | 5                 | 17 | 12 | 0 | 0 |
| příprava na praxi          | 4                 | 14 | 16 | 0 | 0 |

Tabulka č. 4: Průměrné hodnoty vyjadřující hodnocení průběžného vzdělávání

| Faktor                     | Přepočítání na škálu |    |    |   |   | Součet | Průměrná hodnota |
|----------------------------|----------------------|----|----|---|---|--------|------------------|
|                            | 1                    | 2  | 3  | 4 | 5 |        |                  |
| splnění očekávání          | 3                    | 32 | 42 | 4 | 0 | 81     | 2,38             |
| naplnění stanovených cílů  | 9                    | 36 | 21 | 0 | 0 | 66     | 1,94             |
| přínos pro profesní rozvoj | 5                    | 34 | 36 | 0 | 0 | 75     | 2,21             |
| příprava na praxi          | 4                    | 28 | 48 | 0 | 0 | 80     | 2,35             |



Tabulka č. 5: Absolutní četnosti odpovědí hodnocení lektorů vstupního vzdělávání

| Faktor                                 | Absolutní četnost |    |   |   |
|--|-------------------|----|---|---|
|  | 1                 | 2  | 3 | 4 |
| věnován dostatek času                  | 13                | 6  | 1 | 0 |
| fundovanost lektorů                    | 16                | 4  | 0 | 0 |
| lektori předávají praktické dovednosti | 7                 | 13 | 0 | 0 |
| prostor pro dotazy                     | 10                | 9  | 1 | 0 |

Tabulka č. 6: Průměrné hodnoty vyjadřující hodnocení lektorů vstupního vzdělávání

| Faktor                                 | Přepočít na škálu |    |   |   | Součet | Průměrná hodnota |
|--|-------------------|----|---|---|--------|------------------|
|  | 1                 | 2  | 3 | 4 |        |                  |
| věnován dostatek času                  | 13                | 12 | 3 | 0 | 28     | 1,4              |
| fundovanost lektorů                    | 16                | 8  | 0 | 0 | 24     | 1,2              |
| lektori předávají praktické dovednosti | 7                 | 26 | 0 | 0 | 33     | 1,65             |
| prostor pro dotazy                     | 10                | 18 | 3 | 0 | 31     | 1,55             |

Tabulka č. 7: Absolutní četnosti odpovědí vyjadřující hodnocení lektorů průběžného vzdělávání

| Faktor                                 | Absolutní četnost |    |   |   |
|--|-------------------|----|---|---|
|  | 1                 | 2  | 3 | 4 |
| věnován dostatek času                  | 14                | 20 | 0 | 0 |
| fundovanost lektorů                    | 12                | 22 | 0 | 0 |
| lektori předávají praktické dovednosti | 10                | 24 | 0 | 0 |
| prostor pro dotazy                     | 18                | 16 | 0 | 0 |

Tabulka č. 8: Průměrné hodnoty vyjadřující hodnocení lektorů průběžného vzdělávání

| Faktor                                 | Přepočít na škálu |    |   |   | Součet | Průměrná hodnota |
|--|-------------------|----|---|---|--------|------------------|
|  | 1                 | 2  | 3 | 4 |        |                  |
| věnován dostatek času                  | 14                | 40 | 0 | 0 | 54     | 1,59             |
| fundovanost lektorů                    | 12                | 44 | 0 | 0 | 56     | 1,65             |
| lektori předávají praktické dovednosti | 10                | 48 | 0 | 0 | 58     | 1,71             |
| prostor pro dotazy                     | 18                | 32 | 0 | 0 | 50     | 1,47             |

Tabulka č. 9: Průměrné hodnoty vyjadřující hodnocení spokojenosti s výběrem a úrovní vzdělávání v organizaci

| spokojenost s výběrem a úrovní vzdělávání v organizaci | 1  | 2  | 3 | 4 | 5 | výpočet váženého aritmetického |
|--|----|----|---|---|---|--------------------------------|
| vstupní vzdělávání                                     | 12 | 19 | 4 | 1 | 0 | 1,83                           |
| speciální semináře pro ŠI/KP                           | 7  | 20 | 6 | 1 | 0 | 2,03                           |
| jazykové kurzy   | 7  | 13 | 9 | 5 | 1 | 2,43                           |
| počítačové kurzy                                       | 10 | 15 | 7 | 5 | 1 | 2,26                           |

Tabulka č. 10: Hodnocení přínosu kurzů pro další práci ŠI/KP

| Hodnocení přínosu kurzů pro další práci ŠI/KP   | Počet |
|---|-------|
| velmi spokojen a doporučil bych je svým kolegům | 3     |
| z větší části spokojen                          | 31    |

Tabulka č. 11: Hodnocení prezenční formy aktualizačního vzdělávání reagující na změny legislativy

| Prezenční forma aktualizačního vzdělávání reagující na změny legislativy           | Počet |
|--|-------|
| je zbytečná, materiál by stačil zaslat e-mailem, či vyvěsit na Intranet organizace | 8     |
| je vhodná, preferuji osobní interakci s lektorem                                   | 26    |

Tabulka č. 12: Hodnocení prezenční formy aktualizačního vzdělávání reagující na změny legislativy

| <b>Zvolené místo pro konání<br/>vzdělávacích akcí je častěji</b> | <b>Počet</b> |
|--|--------------|
| na dojíždění příliš daleko od<br>místa výkonu práce              | 10           |
| dostupné od místa výkonu<br>práce                                | 24           |

# PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK VSTUPNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

22.4.2014

Dotazník - vstupní vzdělávání - Formuláře Google

## Dotazník - Vstupní vzdělávání

Evaluace vstupního vzdělávání nových zaměstnanců České školní inspekce na pozici školní inspektor nebo kontrolní pracovník.

**\*Povinné pole**

**1. 1. Jste \***

*Označte jen jednu elipsu.*

- žena  
 muž

**2. 2. Věk: \***

*Označte jen jednu elipsu.*

- 30 - 35 let  
 36 - 40 let  
 41 - 55 let  
 55 let a více

**3. 3. Vaše pracovní pozice: \***

*Označte jen jednu elipsu.*

- školní inspektor  
 kontrolní pracovník

**4. 4. Jak byste ohodnotili vstupní vzdělávání na hodnotící škále: \***

*Označte jen jednu elipsu na každém řádku.*

|  | 1 -<br>zcela          | 2 - z větší<br>části  | 3 - z<br>poloviny     | 4 - jen v některých<br>ohledech | 5 -<br>úbec           |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------------|-----------------------|
| Do jaké míry vstupní vzdělávání splnilo Vaše očekávání?                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> |
| Do jaké míry podle Vás vstupní vzdělávání naplnilo stanovené cíle?     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> |
| Do jaké míry bylo vstupní vzdělávání přínosné pro Váš profesní rozvoj? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> |
| Do jaké míry bylo vstupní vzdělávání přípravou na praxi?               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> |

5. **5. Pokud jste při hodnocení některé z výše uvedených otázek (v otázce č. 4) zvolili na hodnotící škále 4 - 5, prosím uveďte důvod proč jste tak učinili:**

.....

.....

.....

.....

.....

6. **6. Jak byste hodnotili lektory vstupního vzdělávání: \***

*Označte jen jednu elipsu na každém řádku.*

|                                     | 1 – rozhodně souhlasím | 2 – spíše souhlasím   | 3 – spíše nesouhlasím | 4 – rozhodně nesouhlasím |
|-------------------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| Věnovali nám dostatek času.         | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    |
| Považují je za fundované odborníky. | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    |
| Umí praktické dovednosti předat.    | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    |
| Byl prostor pro dotazy.             | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    |

7. **7. Celkově byste přístup lektorů hodnotil(a) jako: \***

*Označte jen jednu elipsu.*

- a. vynikající
- b. velmi dobrý
- c. dobrý
- d. přijatelný
- e. nepřijatelný

8. **8. Tempo vstupního vzdělávání bylo: \***

*Označte jen jednu elipsu.*

- a. velmi rychlé
- b. rychlé
- c. dostačující
- d. pomalé
- e. velmi pomalé

**9. 9. Celkově byste úroveň vstupního vzdělávání hodnotil(a) jako: \****Označte jen jednu elipsu.*

- a. vynikající  
 b. velmi dobrou  
 c. dobrou  
 d. přijatelnou  
 e. nízkou

**10. 10. Celkově byste schopnosti lektorů hodnotil/a jako: \****Označte jen jednu elipsu.*

- a. vynikající  
 b. velmi dobré  
 c. dobré  
 d. dostatečné  
 e. nepřijatelné

**11. 11. Které z přednášených témat VSTUPNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ Vás zaujalo? \****Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- a. Koncepce České školní inspekce  
 b. Řízení výkonu inspekční a kontrolní činnosti, nové nástroje inspekční činnosti  
 c. Metodologie inspekční činnosti, hodnocení a státní kontrola  
 d. Metodologie inspekční činnosti, sběry inspekčních dat  
 e. Profesní rozvoj zaměstnanců ČŠI  
 f. Právní minimum  
 g. ICT – seznámení s klíčovými systémy ČŠI  
 h. ICT – GINIS  
 i. ICT – InspIS  
 j. Vyřizování podnětů, stížností  
 k. Mezinárodní spolupráce, projekty a šetření (PISA, PIRLS, TIMSS, ICILS, TALIS, aktivity v rámci OECD)

12. **12. Které z přednášených témat VSTUPNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ by podle Vás měla být věnována větší pozornost? \***

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- a. Koncepce České školní inspekce
- b. Řízení výkonu inspekční a kontrolní činnosti, nové nástroje inspekční činnosti
- c. Metodologie inspekční činnosti, hodnocení a státní kontrola
- d. Metodologie inspekční činnosti, sběry inspekčních dat
- e. Profesionální rozvoj zaměstnanců ČŠI
- f. Právní minimum
- g. ICT – seznámení s klíčovými systémy ČŠI
- h. ICT – GINIS
- i. ICT – InspIS
- j. Vyřizování podnětů, stížností
- k. Mezinárodní spolupráce, projekty a šetření (PISA, PIRLS, TIMSS, ICILS, TALIS, aktivity v rámci OECD)

13. **13. Vyhovovala Vám zvolená forma certifikace, kterou se ověřily získané znalosti? \***

*Označte jen jednu elipsu.*

- ano
- ne

14. **14. V případě, že jste zvolili NE, uveďte Vámi preferovaný způsob certifikace:**

.....

15. **15. Časový limit certifikace – InspIS pro ověření získaných dovedností byl: \***

*Označte jen jednu elipsu.*

- a. dostačující
- b. nedostačující

16. **16. Uveďte prosím, co Vám ve vstupním vzdělávání úvodním chybělo:**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

17. **17. Jak hodnotíte technické zajištění výše zmíněných vzdělávacích akcí (např. textové materiály, projekce prezentací, organizační zajištění)? \***

*Označte jen jednu elipsu.*

- a. velmi dobré
- b. dobré
- c. dostačující
- d. nedostačující

18. **18. Co by se mohlo na vstupním vzdělání zlepšit:**

---

---

---

---

---



# PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK PRŮBĚŽNÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

22.4.2014

Dotazník - průběžné vzdělávání - Formuláře Google

## Dotazník - Průběžné vzdělávání

Evaluace průběžného vzdělávání zaměstnanců České školní inspekce na pozici školní inspektor nebo kontrolní pracovník s odstupem 1 - 4 let po jejich nástupu.

**\*Povinné pole**

**1. 1. Jste: \***

*Označte jen jednu elipsu.*

- žena  
 muž

**2. 2. Věk: \***

*Označte jen jednu elipsu.*

- a. 30 – 35 let  
 b. 36 – 40 let  
 c. 41 – 55 let  
 d. 56 let a více

**3. 3. Vaše pracovní pozice: \***

*Označte jen jednu elipsu.*

- školní inspektor  
 kontrolní pracovník

**4. 4. Kdy jste absolvoval(a) VSTUPNÍ VZDĚLÁVÁNÍ? \***

*Označte jen jednu elipsu.*

- před 1 rokem  
 před 2 roky  
 před 3 roky  
 před 4 roky

**5. Jak byste ohodnotili PRŮBĚŽNÉ VZDĚLÁVÁNÍ na hodnotící škále: \***

*Označte jen jednu elipsu na každém řádku.*

|   | 1 -<br>zcela          | 2 – z větší<br>části  | 3 -<br>zpoloviny      | 4 – jen v některých<br>ohledech | 5 -<br>úbec           |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------------|-----------------------|
| Do jaké míry průběžné vzdělávání splnilo Vaše očekávání?                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> |
| Do jaké míry podle Vás průběžné vzdělávání naplnilo stanovené cíle?     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> |
| Do jaké míry bylo průběžné vzdělávání přínosné pro Váš profesní rozvoj? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> |
| Do jaké míry bylo průběžné vzdělávání přípravou na praxi?               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> |

**6. Pokud jste při hodnocení některé z výše uvedených otázek (v otázce č. 5) zvolili na hodnotící škále 4 - 5, tak prosím uveďte důvod proč jste tak učinili:**

.....

.....

.....

.....

.....

**7. 7. Tempo PRŮBĚŽNÉHO VZDĚLÁVÁNÍ bylo: \***

*Označte jen jednu elipsu.*

- velmi rychlé
- rychlé
- dostatečné
- pomalé
- velmi pomalé

**8. 8. Jak byste hodnotili lektory PRŮBĚŽNÉHO VZDĚLÁVÁNÍ ? \****Označte jen jednu elipsu na každém řádku.*

|                                     | 1 - zcela<br>souhlasím | 2 -<br>souhlasím      | 3 -<br>nesouhlasím    | 4 - zcela<br>nesouhlasím |
|-------------------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| Věnovali nám dostatek času.         | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    |
| Považují je za fundované odborníky. | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    |
| Umí praktické dovednosti předat.    | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    |
| Byl prostor pro dotazy.             | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    |

**9. 9. Pokud jste při hodnocení některé z výše uvedených otázek (v otázce č. 8) zvolili na hodnotící škále 3 - 4, tak prosím uveďte důvod proč jste tak učinili:**

.....

.....

.....

.....

.....

**10. 10. Celkově byste úroveň PRŮBĚŽNÉHO VZDĚLÁVÁNÍ hodnotil(a) jako: \****Označte jen jednu elipsu.*

- vynikající
- velmi dobrou
- dobrou
- přijatelnou
- nízkou

**11. 11. Celkově byste schopnosti lektorů hodnotil/a jako: \****Označte jen jednu elipsu.*

- vynikající
- velmi dobré
- dobré
- přijatelné
- nepřijatelné

**12. 12.. Celkově byste přístup lektorů hodnotil (a) jako: \****Označte jen jednu elipsu.*

- vynikající
- velmi dobrý
- dobrý
- přijatelný
- nepřijatelný

**13. 13. Jsou vzdělávací akce ve vaší organizaci přínosné a mohou zvýšit váš pracovní výkon? \****Označte jen jednu elipsu.*

- zcela mi vyhovovaly
- nerozuměl(a) jsem dílčím detailům
- spíše nic nového jsem se nedozvěděl(a)
- nic nového jsem se nedozvěděl(a)
- absolutně nesouhlasím

**14. 14. Metodické pokyny jsou pro vás srozumitelné a přehledné: \****Označte jen jednu elipsu.*

- absolutně souhlasím
- souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím
- absolutně nesouhlasím

**15. 15. Vzdělávání ve vaší organizaci chápete jako způsob nefinanční motivace a považujete je za dostatečné pro zvýšení produktivity a snížení chybovosti: \****Označte jen jednu elipsu.*

- absolutně souhlasím
- souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím
- absolutně nesouhlasím

**16. 16. Jste spokojen/a s výběrem a úrovní vzdělávání ve vaší organizaci? \***

Oznámkujte jednotlivé oblasti vzdělávání od známky 1 (nejlepší) po známku 5 (nejhorší).

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

|                              | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Vstupní vzdělávání           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Speciální semináře pro ŠI/KP | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Jazykové kurzy               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Počítačové kurzy             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**17. 17. Pokud jste při hodnocení některé z výše uvedených kurzů (v otázce č. 16) zvolili na hodnotící škále 4 - 5, prosím uveďte důvod proč jste tak učinili:**

.....

.....

.....

.....

.....

**18. 18. Doporučil/a byste některý kurz dalším kolegům? Pokud ano, který a proč:**

.....

.....

.....

.....

**19. 19. Bez které vzdělávací akce byste se naopak pro svoji profesi obešli?**

.....

**20. 20. Jak hodnotíte přínos těchto kurzů pro Vaši další práci školního inspektora/kontrolního pracovníka: \***

Označte jen jednu elipsu.

- s kurzy jsem byl(a) velmi spokojen(a) a doporučil(a) bych je svým kolegům
- s kurzy jsem byl(a) z větší části spokojen(a)
- kurzy mi z větší části nebyly přínosem
- kurzy pro mně neměly žádný přínos

21. **21. Frekvence specializovaných seminářů pro ŠI (školní inspektor) / KP (kontrolní pracovník) jsou: \***

*Označte jen jednu elipsu.*

- dostačující  
 nedostačující

22. **22. Pokud jste odpověděli NEDOSTAČUJÍCÍ, prosím uveďte Vámi preferovanou frekvenci specializovaných seminářů pro ŠI/KP:**

*(jsou příliš časté, nebo by měly být častější)*

23. **23. Prezenční forma aktualizačního vzdělávání reagující na změny legislativy: \***

*Označte jen jednu elipsu.*

- a. je zbytečná, materiál by stačil zaslat e-mailem, nebo zavěsit na Intranet pro samostatné prostudování  
 b. je vhodná, preferuji osobní interakci s lektorem

24. **24. Zvolené místo pro konání vzdělávacích akcí je častěji: \***

*Označte jen jednu elipsu.*

- a. na dojíždění příliš daleko od místa výkonu práce  
 b. dostupné od místa výkonu práce