

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE

POSTOJ ZAMĚSTNANCŮ KE VZDĚLÁVÁNÍ NA VYBRANÉM
MAGISTRÁTU

Bakalářská diplomová práce

Studijní program: Andragogika maior, Sociologie minor

Autor: Michaela Miczková

Vedoucí práce: Mgr. Katarína Banárová, Ph.D.

Olomouc 2024

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „Postoj zaměstnanců ke vzdělávání na vybraném magistrátu“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 31. 3. 2024

Podpis *Miegková*

Poděkování

Na tomto místě bych velice ráda poděkovala vedoucí práce Mgr. Kataríně Banárové, Ph.D. za vedení práce po celou dobu, za cenné připomínky, podněty a věnovaný čas.

Dále bych ráda poděkovala všem respondentům, kteří mi ochotně poskytli rozhovor a podíleli se tak na mé empirické části.

Anotace

Jméno a příjmení:	Michaela Miczková
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Studijní program:	Andragogika maior, Sociologie minor
Studijní program obhajoby práce:	Andragogika
Vedoucí práce:	Mgr. Katarína Banárová, Ph.D.
Rok obhajoby:	2024

Název práce:	Postoj zaměstnanců ke vzdělávání na vybraném magistrátu
Anotace práce:	Bakalářská práce se věnuje profesnímu vzdělávání orientovanému na úředníky samosprávných celků. Hlavním cílem je identifikovat postoje úředníků ke vzdělávání a jeho vliv na duševní pohodu. Data jsou sbírána prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů.
Klíčová slova:	vzdělávání dospělých, profesní vzdělávání, postoj, duševní pohoda, veřejná správa, vzdělávání úředníků
Title of Thesis:	Attitude of employees towards education in the selected municipality
Annotation:	The bachelor's thesis is devoted to professional education oriented to local government officials. The main objective is to find out the attitudes of civil servants towards education and its impact on mental well-being. Data are collected through semi-structured interviews.
Keywords:	adult education, professional education, attitude, well-being, public administration, training of officials
Počet literatury a zdrojů:	81
Rozsah práce:	55 s. (94 853 znaků s mezerami)

Obsah

Úvod	6
1. Vzdelávání dospělých	8
1.1 Vymezení vzdělávání dospělých	8
1.2 Současné vzdělávání dospělých	11
1.3 Profesionální vzdělávání	15
1.3.1 Vzdělávání zaměstnanců	16
1.3.2 Motivace ke vzdělávání	18
1.3.3 Postoj ke vzdělávání	20
1.3.4 Vliv vzdělávání na duševní pohodu	22
2. Vzdělávání zaměstnanců územně samosprávných celků	27
2.1 Veřejná správa	27
2.1.1 Státní správa	29
2.1.2 Samospráva	30
2.1.3 Profese úředníka	30
2.2 Vzdělávání úředníků	32
2.2.1 Vstupní vzdělávání	32
2.2.2 Průběžné vzdělávání	34
2.2.3 Zvláštní odborná způsobilost	36
2.2.4 Zkouška zvláštní odborné způsobilosti	37
2.2.5 Vzdělávání vedoucích úředníků	38
2.3 Vzdělávání neúředníků	38
3. Metodologie výzkumu práce	40
3.1 Výzkumný problém	40
3.2 Výzkumný cíl a výzkumné otázky	43
3.3 Výzkumný soubor	44
3.4 Metody sběru a zpracování dat	45
3.5 Interpretace dat	45
4. Diskuze	57
Závěr	59
Literatura a zdroje	61

Úvod

V současné společnosti se vzdělávání dospělých stává běžnou součástí lidských životů oproti minulosti, kdy byl člověk ucelen po absolvování vzdělání ve školských institucích. Avšak vzdělávací proces a jeho formy se s vývojem společnosti mění a je potřeba reagovat na aktuální potřeby.

Vzdělávání se stává rovněž nezbytným aspektem i v organizacích, které již vzdělávání svých zaměstnanců nepovažují za zbytečné výdaje, ale za nutné investice. Aby se tyto vložené náklady organizacím vyplatily, je potřeba, aby byl člověk správně motivován, zaujímal ke vzdělávání kladný postoj a vzdělávací proces neohrožoval jeho duševní pohodu.

Prezentovaná bakalářská práce zkoumá postoj zaměstnanců magistrátu ke vzdělávání. Tito zaměstnanci jsou dospělými osobami pracujícími pro určitou organizaci, proto považují za důležité nejprve vysvětlit koncepci vzdělávání dospělých a profesní vzdělávání, jehož součástí je vzdělávání zaměstnanců. Zaměstnanci magistrátu jsou především úředníci, jejichž vzdělávání je specifické a podléhá Zákonu o úřednících územně samosprávných celků, proto je tomuto tématu věnována další kapitola.

Úředníci jsou zaměstnanci veřejné správy, která se dále dělí na státní správu a samosprávu, která také rozděluje úředníky na státní a úředníky územně samosprávných celků. Veřejná správa zahrnuje mnoho činností, které je potřeba vykonat a mezi něž patří rovněž služba pro občany. Pro efektivitu této služby je nezbytné, aby se úředníci vzdělávali. Zákony a právní předpisy se často mění, proto je úředník jednou z profesí, ve které je nemožné přestat se učit a přizpůsobovat se změnám.

Vzdělávání podle zákona o úřednících ukládá povinnost vstupního vzdělávání, průběžného vzdělávání, složení zkoušky odborné způsobilosti a vzdělávání vedoucích úředníků. Protože je vzdělávání u úředníků povinné a každý by měl splnit 18 dnů vzdělávání během 3 let, zajímalo mě, jak tohle

samotní úředníci vnímají, zda je to pro ně zbytečné nebo to považují na nezbytné, jak to z jejich pohledu probíhá, jak charakterizují nabízené vzdělávací kurzy, zda mají zájem i o vzdělávání, které je pro ně není povinné a jaký celkově má tento systém vzdělávání vliv na jejich duševní pohodu a náplň jejich práce.

1. Vzdělávání dospělých

Úředníci jsou dospělými jedinci, tudíž je potřeba zvolit odlišný způsob vzdělávání než u dětí. Vzdělávání reaguje na vývoj společnosti, a proto jsou současné procesy vzdělávání rozdílné od vzdělávání v dobách předešlých. V každé společnosti žijí osoby, které lze charakterizovat pomocí společných rysů a jejichž potřeby musí vzdělávání reflektovat. Ve vzdělávání se odráží vnější podmínky, a podle toho se mění také formy vzdělávání. Do popředí se dostává e-learning.

Potřeba vzdělávání dospělých se objevuje v profesní sféře, kdy je pro organizace důležité vzdělávat své zaměstnance. Aby splnilo svůj účel, měli by zaměstnanci k němu zaujímat kladný postoj. Ten mimo jiné ovlivňuje také jejich motivace a odraz na duševní pohodě.

Tato kapitola obsahuje vymezení vzdělávání dospělých, popis současného vzdělávání dospělých a jeho formy. Dále se věnuje profesnímu vzdělávání včetně vzdělávání zaměstnanců, motivaci a postoji ke vzdělávání a jeho vlivu na duševní pohodu.

1.1.Vymezení vzdělávání dospělých

V této podkapitole jsou nejprve vymezeny samostatné pojmy vzdělávání a dospělost, poté je vysvětlen koncept vzdělávání dospělých.

Vzdělávání je činnost, na jejíž základě dochází ke zdokonalování schopností člověka. Vzdělání je nevyhnutelnou přípravou na život, při níž si jedinec osvojuje intelektuální a pracovní způsobilost. Vzdělávání označuje celý proces, jehož cílem je vzdělání (Hotár, 2000).

V naší společnosti je dospělost z hlediska práva chápána dosažením zletilosti, tedy dovršením 18 let. Avšak není to hlavní mezník pro změnu statusu. Biologický a psychologický status dospělosti je pojímán jako období vrcholu zrání jedince (Průcha & Veteška, 2012). Na dospělého jedince není

pohlíženo skrze věk, ale podle jeho postavení ve společnosti (Havinghurst, 1972).

Dospělost je vymezována z hlediska biologického a psychosociálního. Biologický pohled uvádí jako zlom dospělosti sexuální vyspělost s posláním plodit potomstvo. Sexuální zralost je vyvinutá již v adolescenci, avšak není spojena s potřebou reprodukce (Vágnerová, 2008).

Dospělost z psychosociálního hlediska se u jednotlivých osob liší a v různých složkách mívá různé tempo. Znaků dospělosti je více. Může k ní dojít změnou osobnosti, kdy se člověk stává samostatným, je schopen se sám rozhodovat a za své činy převzít zodpovědnost, zvládat své emoce a jednání. Druhým znakem je změna v socializačním rozvoji, kdy se člověk stává nezávislým. Změna se projeví ve vztazích mezi lidmi – s rodiči klidnější, symetrie vztahů s vrstevníky, schopnost zvládat párové soužití. V profesní oblasti se dokáže podřídit nadřízenému a zároveň zvládnout roli i nadřízeného a nezneužívat moc. Třetím znakem je sociální osamostatnění podmíněné ekonomickou nezávislostí. Člověk potvrzuje svou soběstačnost v roli pracujícího, dokáže si sám obstarat prostředky pro život a stává se nezávislým na své rodině (Vágnerová, 2008).

„Vzdělávání dospělých můžeme charakterizovat jako vzdělávací proces, který zahrnuje veškeré vzdělávací aktivity uskutečněné dospělými jedinci v rámci formálního a neformálního vzdělávání“ (Veteška, 2016, s. 88).

V historii převládaly dominantní teorie o připravenosti člověka v okamžiku vstupu do zaměstnání. Po ukončení institucionalizovaného vzdělávání nevznikaly potřeby jedince dále vzdělávat a prohlubovat jejich dosavadní úroveň vzdělání. Až novější teorie upozorňují, že neexistuje mezník, který by určil, kdy je člověk „ucelený“ a prosazují celoživotní vzdělávání (Kotásek & Škoda, 1966).

K dospělým je potřeba přistupovat vždy jiným způsobem než k dětem. Mezi dětstvím a dospělostí dochází k psychickým i fyzickým změnám, na

keré je potřeba brát ve vzdělávání zřetel. V případě fyzických změn se jedná o postupné zhoršování zraku, sluchu a motoriky. Další odstavce popisují změny psychické, mezi které jsou zařazeny taktéž například nižší kapacita krátkodobé paměti, menší rychlost vnímání a provádění úkonů, vyšší unavitelnost organismu (Zormanová, 2017).

Odlišnost dospělých spočívá ve větším porozumění myšlenkám, korelacím mezi fakty, jejich vzájemných vazbách. Je to především z důvodu bohatších zkušeností a vyšší mírou ocenění vzdělávání. Se vzrůstajícím věkem rovněž dokáže člověk pracovat více samostatně (Kotásek & Škoda, 1966). Dospělý je schopen sám řídit svůj proces učení (Rohlíková & Vejvodová, 2012), protože má jasnou představu o tom, co od vzdělávání očekává a co má být jeho obsahem (Zormanová, 2017).

Do adolescence byl v popředí radikální způsob uvažování, kdy jedinec viděl situace jednoznačně a nezvažoval alternativní možnosti. Uvažování bylo spíše abstraktní. Dověšením dospělosti se člověk ocitá ve fázi postformálního myšlení, které Commons, Richards a Kuhn pojímají jako realističtější a pragmatičtější oproti myšlení dětí a mladistvých (Blatný, 2016). Člověk zvažuje vícero řešení stiuací, je schopen sebekritiky a uvědomuje si omezenou platnost řešení problémů. Dospělost je spojována s funkcemi samostatného a účelného jednání, zvládáním nároků společenského i osobního života, udržování sociálních vazeb a ovládání time managementu skládajícím se z plánování a rozdělováním aktivit na dílčí části včetně určení priorit (Klucká & Volfová, 2016).

Mohlo by se zdát, že vzdělávání dospělých je jednodušší než vyučování dětí, avšak i v tomto případě se můžeme setkat s řadou nevýhod. Hlavním problémem je svázání dospělého již zažitými stereotypy, které jsou odlišné od stanovisek vyučujícího. Dochází tedy ke konfliktu, kdy jedinec není schopen přijmout a změnit svůj pohled. U dětí je často učitel považován za autoritu, která říká vždy pravdu. Dospělý má také mnohem větší časovou vytíženost,

protože mimo vzdělávání plní také rodinné a pracovní povinnosti (Kotásek & Škoda, 1966).

Podle Knowlese (2012) je dospělé nejlepší vzdělávat praktickými ukázkami, které jim umožní okamžité řešení problémů. Podobný pohled sdílí také Rohlíková & Vejvodová (2012), jenž jsou přesvědčeny, že dospělý chce své naučené dovednosti ihned využít v praxi. Nejlepší dobou vzdělávání jedince je v okamžiku, kdy mu do života vstupuje změna, díky níž si osvojuje nové role (Kotásek & Škoda, 1966).

Lidé potřebují zpětnou vazbu, jak si ve vzdělávání vedou. Měli by dostat ocenění za uspokojivé výsledky. Vnitřně motivovaní jedinci jsou schopni si to zajistit sami, jiní ale potřebují někoho, kdo jim s tímto pomůže a vzdělávání jim usnadní (Armstrong, 2006). Podle Rohlíkové & Vejvodové (2012) by to měl facilitátor, který bude zaměřen především na proces než na probíraný obsah, bude volit zajímavé metody a vyhne se roli zkoušejícího.

V současné společnosti tedy člověk není plně vzdělaný, jakmile opustí školské instituce, ale je kladen důraz na učení v průběhu celého života. Vzdělávání dospělých se naproti vzdělávání dětí potýká s určitými výhodami a nevýhodami, na které je potřeba ohlížet se při průběhu celého vzdělávacího procesu. Je nezbytné uvědomit si, že mají v životě mnoho povinností, nabyli spoustu zkušeností, mají rozvinuté exekutivní funkce, vyžadují zpětnou vazbu a potřebují lektora, který k nim bude zaujímat rovnocenný přístup.

1.2 Současné vzdělávání dospělých

Každé vzdělávání ovlivňují podmínky společnosti, ve které se odehrává. Změny ve společnosti vytvářejí nové vzdělávací potřeby a ovlivňují nejen obsah, ale také formu vzdělávání. Plamínek (2014) uvádí, že s narůstající hustotou osídlení a zmenšujícím se prostorem se zvyšuje rychlost života, což má za následek sníženou koncentraci při děláni totožné aktivity delší dobu.

Vytrácí se osobní vztahy k věcem i lidem, což se také projevuje ve změně myšlení. Hlavními hodnotami soudobé společnosti jsou peníze, prestiž, přepych a pohodlí.

Bylo zjištěno, že nejdůležitější pro lidi je mít více než ostatní. Svůj úspěch měří porovnáváním s úspěchy jiných, což jim způsobuje neustálý stres. Tento stres poté ovlivňuje i vzdělávání. Na jedné straně jsou nabídky kurzů, kdy se každý snaží zvítězit nad konkurencí, na straně druhé je to právě již zmíněné vnímání úspěšnosti a poptávka po něčem lepším, než mají druzí okolo (Plamínek, 2014). Okolí jedince má vliv také na důvody vzdělávání. Výzkumem bylo zjištěno, že osoby se nevzdělávají z pragmatických důvodů, ale především proto, že jim záleží na uznání ostatních, nechtějí vypadat hloupě (Sak & Saková, 2007).

Nynější generace v produktivním věku bývá označována jako generace Y, Z, případně M (internetová generace). Tito lidé jsou s předcházející generacemi charakterizováni jako osoby dělající pouze nutné minimum bez výraznější ochoty vykonat něco navíc, ale na druhou stranu očekávají mnohem více výhod než generace předchozí. Požadují flexibilitu pracovní doby, osobní rozvoj a technické vymoženosti s vysokou společenskou prestiží. Práce je pouhým nástrojem pro uspokojování svých potřeb, mnohem důležitější roli pro ně má volný čas (Paulík, 2018). Může to znamenat, že zaměstnanci nebudou mít zájem se v zaměstnání vzdělávat, protože jejich seberealizace probíhá mimo práci a svou energii budou investovat spíše do mimopracovních aktivit.

Dnešní společnost je také výrazně ovlivněna globalizací, internetem a médií. Lidé mají mnoho podnětů k řešení, a proto se vytrácí také osobní vazby, což se projevuje i ve vzdělávání. Jedince mnohem více zajímá, jakou formu bude vzdělávání mít než na samotném obsahu, což Plamínek (2010) shledává jako bolest.

Formou vzdělávání je označováno vnější prostředí vzdělávací akce, která určuje jeho podmínky, okolnosti a způsob organizace vzdělávání (Bednaříková, 2008). Naopak Paulík (2018) je přesvědčen, že právě volba formy vzdělávání závisí na prostředí, ve kterém probíhá.

Formy vzdělávání dospělých můžeme dělit podle toho, zda se odehrávají na pracovišti nebo mimo něj. Mezi ty na pracovišti patří například Mentoring, Coaching, pracovní porady nebo pověření úkolem. Mimo pracoviště se dospělí účastní například přednášek, seminářů, workshopů či Outdoorových tréninků (Koubek, 2010).

V současnosti ve vzdělávání dospělých převažují především komunikační a informační technologie, jejichž formy stojí na pomezí vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště, protože je na samotném člověku či jeho zaměstnavateli, odkud bude k počítači připojen. Podle Vetešky (2016) je vzestup této formy způsoben velkým množstvím technologií, které jsou tudíž cenově přístupné nejen organizacím, ale rovněž osobám věnujícím se samostudiu.

Za megatrend nynější společnosti ve vzdělávání dospělých je považován e-learning, který se postupně rozšiřuje do všech cílových skupin a stává se běžným prvkem v rozvoji zaměstnanců (Temiaková et al., 2020).

E-learning zahrnuje činnosti výuky i výcviků pomocí moderních technologií (Mužík, 2005). Umožňuje totiž nejen samotné učení, ale rovněž nabízí zkušební cvičení a testy, díky nimž si každý může ověřit své dosavadní znalosti (Koubek, 2010). E-learningový systém obsahuje možnosti elektronických kurzů, řídicí prvky procesu vzdělávání a databázi podpory vzdělávání (Mužík, 2005).

Dnešní výuka metodou e-learningu nebyla vždy stejná. Dřívější e-learningové kurzy sloužily jako přímá náhrada prezenčních kurzů, byly tedy stejně časově náročné. Naproti tomu v současnosti jsou kurzy krátkodobé a často bývají spojeny s prezenčním vzděláváním. Další rozdíl spočívá

v možnosti využití. V minulosti byla tato metoda dostupná pouze pro vybrané skupiny osob, dnes k ní mají přístup téměř všichni (Hroník, 2007).

Armstrong (2006) rozeznává 3 typy e-learningu. Prvním z nich je samostatný, kdy je vzdělávající se osoba oddělená od ostatních. Druhým typem je živý, kdy se sice lektor a vzdělávající se jedinec nacházejí na různých místech, avšak jsou spolu v kontaktu. Posledním druhem je kolektivní, který umožňuje všem vzdělávajícím se osobám účastnit se diskusních fór, chatů a jiných počítačových společenství, a předávat si tak vzájemné informace a znalosti.

Stejně jako všechno, i e-learning má své výhody a nevýhody. Plusem je efektivnější a cílenější vzdělávání, menší časová náročnost, širší využití při samostudiu, monitoring a možnost otestování znalostí, nižší náklady z důvodu nepotřebnosti cestování, placení lektorů, pronájem učeben či vydávání studijních materiálů (Mužík). E-learning také dovoluje simulovat pracovní situace, poskytuje obrovské množství informací a usnadňuje pamatování prostřednictvím vizuálních podkladů (Koubek, 2010).

Nevýhodami jsou vysoké vstupní investice do technologií a programů, poté jejich provozní náklady. Účastníci musí být schopni umět s technologiemi a programy pracovat, vyžaduje se od nich silná motivace, disciplína a koncentrace. Zaváděních nových technologií je vždy nutno posuzovat z hlediska cílů organizace, osobnostmi účastníků a účelnosti využití (Mužík, 2005).

Kromě E-learningu, jenž vyznačuje vzdělávání za pomoci počítačů a notebooku, existuje také m-learning, což je vzdělávání prostřednictvím mobilních telefonů. Výhodnější je zejména pro mladší generace, které nemají v pracovní době přístup k počítači (Temiaková et al., 2020).

S vývojem a změnami společnosti se mění formy, ve kterých se vzdělávání uskutečňuje. Covid a rozšíření technologií způsobilo, že se začalo z prezenční formy přecházet na formu distanční. Začal se upřednostňovat e-

learning, jehož provedení se postupně rovněž měnilo a dnes ho můžeme spatřit především v kombinaci s jinými vzdělávacími formami. Protože se společnost neustále mění a stává se technicky pokročilejší, je zřejmé, že konce a formy se budou nadále proměňovat a snažit se alespoň z části vývoj společnosti dohnat.

1.3 Profesní vzdělávání

„Pojem profesní vzdělávání zahrnuje veškerou přípravu na povolání, tedy jak přípravu školkou, tak i všechny formy vzdělávání dospělých obsahově spjaté s výkonem povolání či zaměstnání“ (Bartoňková, 2010, s. 16). Po něm následuje další profesní vzdělávání, ke kterému dochází v průběhu aktivního pracovního života. Slouží k vytváření a udržování kvalifikace pracovníka nezbytné pro výkon jeho profese. Jedná se o neustálé přizpůsobování se náplni práce, rozvoj postojů, znalostí, schopností a očekávaného chování nutného pro uplatnění na trhu práce (Průcha & Veteška, 2012). Buduje a udržuje rovnováhu mezi způsobilostí jedince a požadavky na výkon jeho profese (Mužík & Krpálek, 2017).

Další profesní vzdělávání naplňuje dva cíle. Prvním z nich je cíl společenský, který je zaměřen na lidské zdroje. Druhým cílem je cíl individuální, který se soustředí na rozvoj jedince a jeho schopnost přizpůsobovat se aktuálním podmínkám (Temiaková et al., 2020). Vzdělávání musí inklinovat k schopnostem a vědomostem potřebným pro výkon funkcí stanovených konkrétní profesí a zároveň dbát na to, aby se jedinec adaptoval na změny v pracovním prostředí a nabyté poznatky dokázal převést do praxe.

Dle názorů zaměstnavatelů jsou získanými klíčovými kompetenci z dalšího vzdělávání v největší míře zdatnost v používání výpočetní techniky (81 %), znalost cizích jazyků (76 %), komunikační schopnosti a dovednosti

(68 %), manažerské schopnosti a dovednosti (59 %). Ostatní oblasti nedosáhly ani 40 % (Veteška & Tureckiová, 2008).

1.3.1 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání je dnes klíčovým procesem každé organizace nebo podniku. Pro organizaci by mělo být podle Temiakové (et al, 2020) zásadní zajistit svým zaměstnancům vzdělávání. Lidské zdroje sehrávají totiž důležitou roli ve všech oblastech úspěšného působení organizace. Zaměstnanci představují klíčovou hodnotu, která rozhoduje o prosperitě firmy. *„Přiměřený rozvoj zaměstnanců přispívá k efektivnímu dosahování cílů organizace díky redukcí času a nákladů i omezování chybných výkonů“* (Paulík, 2018, s.47). Dříve bylo vzdělávání chápáno jako činnost vyvolávající především náklady. Dnes je to nositel intelektuálního kapitálu, do kterého se oplatí organizaci investovat.

Aby bylo vzdělávání v organizaci efektivní, je potřeba, aby bylo systematické a organizované. *„Systém vzdělávání vzniká tehdy, když lidé v organizaci (zaměstnanci i management) cítí potřebu dát svému profesnímu růstu určitý řád“* (Šedivý & Medlíková, 2011, s. 117). Cyklus vždy začíná identifikací potřeby vzdělávání zaměstnanců, následuje fáze plánování, poté realizace vzdělávání, po které přichází etapa vyhodnocování. Jednotlivé fáze jsou dále podrobněji vysvětleny. Délka jednoho cyklu bývá obvykle jeden rok, za nějž může být považován kalendářní, školní, akademický, případně jiný (Matouš, 2021).

Vzdělávací potřeby jsou uvědomovaný nebo neuvědomovaný vztah jedince, kdy mu chybí znalosti nebo dovednosti potřebné pro jeho pracovní uplatnění. Bartoňková (2010, s. 119) vzdělávací potřeby charakterizuje jako *„interval mezi aktuálním výkonem a předem definovaným standardem výkonnosti“*.

Rozvoj lidí není pouze starostí managementu a vedení, ale stejně důležité jsou vnitřní potřeby rozvoje u zaměstnanců a jejich

spoluzodpovědnost v celém procesu vzdělávání (Šedivý & Medlíková, 2011). Zaměstnanci si musí uvědomit, co se potřebují naučit, aby dokázali co nejlépe vykonávat svou profesi.

Vzdělávací potřeby vznikají, když nastane vnější nebo vnitřní změna v organizaci (Bartoňková, 2010). Na úřadě se jako vnější prostředí mohou jevit novely zákonů, nové vyhlášky a další právní předpisy, které je nutné zakomponovat do obsahu pracovní činnosti. Ke změně vnitřního prostředí může dojít změnou vedoucího pracovního, který uznává jiné standardy nebo změnou metod, které úředníci na úřadě uplatňují.

Při plánování vzdělávání je podle Paulíka (2018) potřeba stanovit si cíle programové, studijní a dílčí. Tyto cíle se odlišují délkou časového období. Programové jsou cíle dlouhodobé, studijní určují záměr konkrétní vzdělávací akce, znalosti a dovednosti, které by si měl zaměstnanec z kurzu odnést. Dílčí cíle se objevují v každé etapě vzdělávání, zahrnují východisko každé aktivity, která je součástí vzdělávací akce. Každé plánování musí pojímat obsah vzdělávání, charakteristiku cílové skupiny, lektorů, prostředí, časový rozvrh, výnosy a náklady a způsob průběhu kontrol. Každá dílčí aktivita by měla mít popsané cíle, časový rozvrh, využívané metody, provázanost s jinými aktivitami, argumenty, proč je důležitá, její náklady, přínosy (Armstrong, 2006).

Realizace vzdělávání by měla probíhat podle předem stanoveného plánu a logicky promyšlené strategie. Podobu realizace ovlivňuje především cíl, program, motivace, metody, účastníci a lektori (Vodák & Kucharčíková, 2007). Hroník (2007) přidává ještě organizační a finanční zabezpečení. Každý stanovený program je vždy potřeba měnit a rozvíjet v souvislosti s vývojem společnosti a organizace. Metod vzdělávání je spousta a pro kvalitní vzdělávání není tou správnou jedna jediná, ale většinou jejich kombinace (Armstrong, 2006).

Vyhodnocování vzdělávání odpovídá na otázku, zda byly naplněny vzdělávací potřeby. Jedná se o porovnání cílů s výsledky. Vyhodnocení slouží k určení míry naplnění účelu (Bartoňková, 2010). Hodnotí se vždy celá situace, za které vzdělávání probíhalo, co nového to účastníkům přineslo, organizace vzdělávací akce, vhodnost použitých metod a technik, proces výuky a průběh kurzu (Prokopenko et al., 1996).

1.3.2 Motivace ke vzdělávání

K výkonnému učení je potřeba, aby byl člověk motivovaný. Když lidé pocítí, že výsledky pro ně budou prospěšné, budou mnohem více ochotni učit se. Když zjistí, že dosáhli plánovaného výsledku, jejich motivace k učení ještě posílí. (Armstrong, 2006).

Motivy jsou odrazem toho, proč se lidé chovají určitým způsobem a umožňují druhým předvídat, jaké jednání od nich lze v budoucnu očekávat. *„Jsou to funkční prvky osobnosti, které určují směr a intenzitu jejího chování“* (Šimíčková-Čížková, 2012, s.77).

Aby měl člověk zájem vzdělávat se ve své profesi, musí mít motivaci vykonávat svou profesi. Motivaci k pracovnímu výkonu povede k tomu, že bude mít potřebu dále se rozvíjet a zdokonalovat se ve své činnosti. Mezi základní perspektivy motivaci k práci patří Vroomova explorační teorie, Adamsova teorie spravedlnosti, teorie založená na stanovení cílů a self-determinační teorie (Šmahaj & Cakirpaloglu, 2015). Další odstavce se jednotlivým teoriím věnují podrobněji.

První zmíněnou teorií je Vroomova explorační teorie. Jedinec se rozhodne vzdělávat, když ví, že mu vzdělávání něco přinese. To je nezbytná podmínka. Když nebude splněna, osoba se přestane učit a potom už vědomě odmítá účastnit se vzdělávacích akcí. Podle explorační teorie (Vroom, 1964) zaměstnanci zvažují, zda se jim oplatí vkládat úsilí, které má prvky valence, očekávání a instrumentality. Valence označuje hodnotu, kterou pro ně cíl má.

Očekávání určuje pravděpodobnost výkonu. Když bude mít zaměstnanec víru, že činnost zvládne, povede to k navýšení jeho motivace. Naproti tomu teorie založená na stanovení cílů říká, že čím je cíl náročnější, tím se motivace zvyšuje (Locke et al., 1986).

Instrumentalita znamená, že výkon jedince povede k očekávaným výsledkům (Vroom, 1964). Čím více bude zaměstnanec vzdělávání uznávat a věřit, že ním zlepší své pracovní schopnosti, tím větší bude jeho potřeba a zájem vzdělávat se.

Nyní se podíváme na Adamsovu teorii spravedlnosti. Pracovník kalkuluje zisky a náklady. Zaměstnanci jsou motivováni, když jejich vynaložené úsilí odpovídá následné odměně. Porovnávají se se svými spolupracovníky i s konkurencí na trhu. Nadhodnocování i podhodnocování má negativní vliv na jejich motivaci (Adams, 1963). Pokud se snaží více než ostatní, a přesto dostávají stejnou odměnu, povede to k přiblížení se normě druhých. Jestliže se nepodávají dostatečný výkon, nicméně odměna je stále vysoká, nebudou mít potřebu zlepšovat se.

Jako další je uvedena Self-determinační teorie, jenž nahlíží na jedince jako přirozeně aktivního se zájmem se dobrovolně rozvíjet a pracovat na sobě. Mezi základní potřeby jedince řadí potřebu kompetence, díky níž člověk vyhledává výzvy, má víru v rozvíjení své osobnosti, dále potřebu sounáležitosti s druhými lidmi a potřebu autonomie. Potřeba autonomie člověka vede člověka k samostatnému jednání v souladu se svými zájmy a hodnotami (Deci & Ryan, 2000).

Pro zaměstnavatele je vždy důležité zjistit, jak velký zájem o vzdělávání osoba má. Přesvědčení ovlivňují 2 faktory. Prvním z nich je nabyté štěstí a prospěch ze vzdělávání. Poté přicházejí pocity společenské odpovědnosti (Kotásek & Škoda). To znamená, že uspokojení potřeb je silnější motivace než vysoký plat nebo mzda (Knowles, 2012). Motivaci k učení tedy nejvíce ovlivňují 4 faktory: úspěch, vůle, hodnota a potěšení (Włodkowski, 1985).

1.3.3 Postoj ke vzdělávání

„Postoj je naučené hodnocení objektu nebo činnosti, které má valenci a intenzitu, a které ovlivňuje chování“ (Perloff, 2008, s. 59).

Pojem postoj bývá často zaměňován s označením názor, avšak význam těchto slov neznamena totéž. Názor je výrok, o němž jsme sami přesvědčeni, že se jedná o pravdu. Postoj však vyjadřuje hodnotící vztah k různým objektům a záležitostem (Hayes, 1993). Postoj vyjadřuje, zda má člověk k objektu, kterého se to týká, kladný, záporný nebo neutrální vztah. Názor je pouze jednou ze tří dimenzí, které utvářejí celkový postoj. Druhou dimenzí jsou emoce, které osoba pociťuje v dané záležitosti. Za třetí je považováno, jak osoba bude v této záležitosti jednat (Hayes, 1993).

Postoj je hlavním nástrojem kontaktu s realitou a plní určité funkce: hodnocení objektů, sociální přizpůsobení, externalizaci (Plamínek, 2010). K různým záležitostem není potřeba nalézat nový postoj, při utváření postojů hrají klíčovou roli předešlé zkušenosti. Postoje lidem pomáhají udržovat členství ve skupině. Pokud má člověk stejné hodnocení objektu jako ostatní, upevní si tím své členství v ní. Osoba má často tendenci spojovat si záležitost s tím, co se bezprostředně děje v jejím okolí. Tato spojitost probíhá nevědomě a jedinec většinou nepřemýšlí nad tím, že jeho postoj ovlivňuje situace kolem něj.

Hlavními zdroji postoje podle Šimíčkové-Čížkové (2012) jsou speciální zkušenosti, komunikace s druhými lidmi, nápodoby modelů a institucionální faktory. Prožití příjemných a nepříjemných situací vede k vytvoření kladných a záporných postojů k dané k problematice, která se tohoto případu týkala. Druzí lidé ovlivňují jiné tím, co si o určitých věcech myslí. Svůj postoj skládají a mění podle toho, co slyší od druhých. Jejich vztah k určitým věcem může také ovlivnit osoba, ke které sympatizují a identifikují se s ní. Díky tomu

přebírají pózy, které v určitých oblastech zastává. Instituce se v utváření postojů projevuje dodržováním či nedodržováním norem, přebíráním ideologií a hledisek k jevům ve společnosti.

Postoje nejsou vrozené, lidé si je nevědomě osvojují v průběhu života. Postoje v sobě zahrnují to, co si lidé myslí, čemu věří a co chtějí (Plamínek, 2010). Znamená to tedy, že pokud je postoj zaměstnanců ke vzdělávání negativní, je možné tohle přesvědčení změnit.

Přestože ve vzdělávání hrají zásadní roli faktory jako znalosti a dovednosti, postoje bývají často tím nejdůležitějším, co ovlivňuje výsledek vzdělávání. Proto by se manažer, lektor nebo nadřízený měl snažit zjistit, jaký postoj zaujímají jeho zaměstnanci ke vzdělávání a díky tomu mohl vybrat správné nástroje, jak dosáhnout kladného.

Při rozpoznávání postoje by se měl nadřízený vyvarovat otázky, co si daná osoba myslí o určitém objektu nebo záležitosti. Namísto toho by měl položit dotaz, co si člověk myslí o daném chování k tomuto objektu. Důvodem jsou odlišnosti v myšlení lidí a následným chováním. Chování nemusí vždy odpovídat nastavení mysli (Gálik, 2012). Dříve zmíněná sounáležitost se sociální skupinou právě člověku předepisuje, jak by měl jednat, přestože si myslí něco jiného.

Kladný postoj ke vzdělávání nastává, když je zaměstnanec jasně obeznámen, jakou úlohu má vykonávat, z jakého důvodu a akceptovat to. K tomuto stavu nemůže dojít, jestliže činnost není přesně definovaná, dostatečně vysvětlena, nebo ji zaměstnanec nepřijal. Tyto kategorie jsou mezi sebou hierarchicky provázány. Pokud bude některá z kategorií chybět, zaměstnanec nebude mít motivaci účastnit se vzdělávání a odnášet si z něj očekávané výsledky (Plamínek, 2010).

Kladnému postoji by podle Hroníka (2007) mohlo napomoci školení v organizaci jako je motivační workshop. Interní workshopy odstraňují bariéry v komunikaci a porozumění a jejich úkolem je integrace zaměstnanců

do organizace a propojí je s cíli. Důsledkem toho je zvýšení vlastní motivace, což se projeví na vyšší produktivitě, loajalitě a stabilitě. Z výzkumu vyplývá, že tyto workshopy realizuje pouze 38 % firem (Holá, 2007, January).

Pokud chce člověk někoho o něčem přesvědčit, musí používat argumenty blízké aktuálnímu postoji subjektu. „*Lidé nehodnotí argumenty objektivně, ale subjektivně na základě svých aktuálních postojů*“ (Gálik, 2012, s. 35).

Negativní postoj mohou zapříčinit minulé negativní zkušenosti, proto je důležité jedinci vysvětlit celou situaci včetně plánování a že vše bude v souladu s jeho věkem. Velkou brzdou jsou předsudky ke vzdělávání, to lze překonat poukazováním na výsledky vědeckých výzkumů (Kotásek & Škoda, 1966).

Zlepšit postoj nejvíce jde pomalu plynoucí změnou v době, kdy osoba neprožívá vnitřní úzkosti (Smith et al., 1964).

1.3.4 Vliv vzdělávání na duševní pohodu

Vzdělávání může mít pozitivní i negativní dopad na duševní zdraví jedince. Vzdělávání působí na blahobyt, pocity lidí, zaměstnatelnost, ekonomické podmínky a zdraví (Field, 2009). Každý člověk je jiný a to, co jednomu prospívá, může ublížit jinému. Ze studií Hammonda (2007) vyplývá, že při vzdělání jsou důležité socioekonomické faktory a aktuální životní okolnosti, které je potřeba při identifikaci potřeb a průběhu vzdělávání reflektovat. Ve většině případů duševní pohodě prospívá, protože jedinci poskytuje nové příležitosti, zájmy, smysluplnost, naději, sebeúctu, sebevědomí, osobní růst a umožňuje mu lépe se vypořádat s problémy. Nicméně i osobnostní rozvoj může být u určitých osob negativní, protože zpochybňuje jejich dosavadní status.

Všichni respondenti z různých sociálních skupin považují za hlavní přínos vzdělávání zvýšení sebeúcty (Hammond, 2007). Taktéž výzkum Fielda (2009) zdůrazňuje pozitivní vliv vzdělání na duševní pohodu dospělých.

Učení podle něj podporuje nekognitivní dovednosti včetně sebedůvěry. Dalšími výhodami vzdělaných jsou větší příjmy a uplatnitelnost na trhu práce, což nepřímo ovlivňuje duševní pohodu.

Na duševní pohodě zaměstnanců se může odrážet jejich spokojenost v práci, kterou mimo jiné určuje také jejich rozvoj a vzdělávání. Spokojenost označuje vnitřní psychický stav, který určuje, do jaké míry jsou uspokojovány potřeby pracovníků vzdělávat se. Pracovní spokojenost, která má vliv na celkovou duševní pohodu jedince, je spojována s pokusy zvýšit zájem o vzdělávání (Mužík & Krpálek, 2017).

Avšak nároky na zaměstnance spojené se vzděláváním a učením se nových znalostí a dovedností mohou být pro některé nepřiměřené vzhledem k jejich individuálním predispozicím (Paulík, 2018). O nároky nepřiměřené se jedná tehdy, když převyšují svých množství nebo druhem obsahu hranice člověka a dochází tím k narušení jeho psychické odolnosti, což může vést k únavě až úplnému vyčerpání (Bedrnová et al., 2015). Tuto skutečnost dokazují provedené výzkumy. Někteří lidé mají se vzděláváním negativní zkušenosti. Učení neproběhlo úspěšně z důvodu výzev přesahujících jejich možnosti, což se negativně projevilo na jejich sebevědomí (Hammond, 2007).

Obecnou míru potencionálu k nabytí vědomostí je však obtížné určit. To, co je nepřiměřené pro jednoho člověka totiž neznamena, že to bude totožné u druhého (Bedrnová et al., 2015). Pro některé jedince některé vzdělávací kurzy nepřinesou nic nového, pro jiné mohou představovat neadekvátní nároky. Respondenti Hammondovy studie (2007) uvedli, že byli nuceni studovat předměty, které je nezajímaly, což je vedlo ke ztrátě zájmu o další vzdělávání. Obojí zmíněné může vést k narušení psychické pohody. V prvním případě se jedná o neuspokojení potřeb seberealizace, v druhém o zvýšenou hladinu stresu. Podle Paulíka (2018) ke stresovým faktorům patří právě vysoké požadavky, nejasnost a neporozumění vzdělávacího obsahu, stejně

jako malá pravděpodobnost osobnostního rozvoje, monotonie a nedostatek podnětů.

Mikšík (1980) považuje za stresové faktory neobvyklé senzomotorické podmínky výkonu činnosti, časový deficit, tlak ohrožení a odpovědnosti. Úředníci jsou většinou osoby, které už mají své rodiny a čas je pro ně cenný. U dospělých je nezbytné vnímat jiné pojetí času než u studentů na středních či vysokých školách (Kotásek & Škoda, 1966). Zákony, vyhlášky, nařízení, metody a postupy se ve veřejné správě neustále mění a úředníci na tyto změny musí umět reagovat, což může vyvolat hned dva stresové faktory, kterými jsou nedostatek času a změna. Také mají určitou zodpovědnost za řešení problémů občana a komunikaci s ním. Když se jim však podaří vše zvládnout, mohou podobně jako tázání okusit pocit úspěchu, hrdosti a uznání ostatních, což jim k duševní pohodě výrazně přispěje (Hammond, 2007).

Kontakt nebo jednat s byrokracií patří mezi stresové faktory a úředníci se s byrokratickou činností setkávají na pracovišti nepřetržitě. Její postupy a rozhodnutí často nemusí chápat. Východiskem této situace je připustit, že předpisy a nařízení mají ve společnosti své místo a dotýkají se téměř každého člověka. Za druhé musí věřit tomu, že i zprvu nepřijatelné situace mají svá řešení (Urban, 2016).

Vzdělávání pracovníků se v některých případech odehrává na jiném místě, než zaměstnanec pracuje, v prostředí, které je pro něj neznámé. Ve valném množství kurzů se neúčastní jedinec sám, ale společně s dalšími pracovníky. Nezvyklost prostředí a nedůvěra v ostatní osoby účastníci se vzdělání může mít negativní dopad na duševní zdraví jedince. Někteří jedinci se nemusí cítit dobře mezi ostatními lidmi, může to snižovat jejich soustředěnost nebo se mohou obávat dotázat v případě nepochopení z důvodu dojmu vlastní neschopnosti, kterou nechtějí ukazovat před ostatními (Paulík, 2018). Tuto teorii dokazuje výzkum Fielda (2009), kdy obtížné setkání může vést k úzkosti, stresu či depresi. Avšak u některých osob

to může být zdrojem vzniku odolnosti. Hammond (2007) popisuje, že i osobám, které mají problém účastnit se skupinové výuky, může společenské setkání pomoci právě z následného pocitu po skončení, že to zvládli.

Na duševní pohodu pracovníků má vliv povinnost skládat zkoušku, jejíž účelem je dokázat odbornou připravenost pro výkon profese. „Zkouška klade důraz na pochopení, usuzování a schopnost řešit problémy na základě naučených poznatků“ (Kondáš, 1979, s. 109). Složit zkoušku může být pro někoho obtížné právě z dříve zmíněného důvodu. Někteří lidé mohou při zkoušce pociťovat trému, která se poté odráží na výkonu jedince. Tréma může mít vliv na mluvený projev, zkoušený má méně souvislé myšlení, nepřesné vyjadřování, problémy s formulací vět a sníženou intenzitu hlasu (Kondáš, 1979). Výsledek výzkumu uvedl jako poselství, že potíže duševního zdraví jsou silně spojeny se špatnými výsledky vzdělávání. Ztráta sebevědomí je úzce spjata s výsledky (Cornaglia et al., 2015). Nejistotu společně s obavou ze ztráty zaměstnání, která následuje po neúspěšných pokusech vykonání zkoušky, řadí Paulík (2018) rovněž mezi další stresové faktory.

Skládání zkoušek v zaměstnání, kdy možným následkem při neúspěchu je rozvázání pracovního poměru, může dojít k velké emoční zátěži. Prožití ztráty zaměstnání může ve spoustě lidech vyvolat zaujaté vidění světa, frustraci, deprivaci a iracionální chování, i za situace, že je na trhu práce dostatek volných míst (Wagnerová et al., 2011). Výzkumy tvrdí, že nezaměstnané osoby mají nižší úroveň duševního zdraví.

Ztrátou zaměstnání člověk dochází k ekonomické nejistotě, destruktuje se rozvržení dnů, člověk se nepotkává s dalšími a chybí mu sociální kontakt. Pro některé to může také znamenat ztrátu smyslu života, protože práce člověku dává možnost seberealizace, společenskou užitečnost, materiální jistotu a sociální vazby (Buchtová et al, 2013).

Efektivní vzdělávání a naplnění očekávaných výsledků předpokládá znalost zaměstnavatele svých zaměstnanců, čemuž by měl být podřízen celý

vzdělávací proces a jeho správná organizace. Aby mělo pro člověka vzdělávání smysl, je nutné, aby k němu zaujímal kladný postoj. Aby to organizace byla schopná zajistit, musí znát zaměstnancův aktuální postoj, jeho dosavadní zkušenosti a skupiny lidí, ve kterých se pohybuje a mohly by ho ovlivnit. Na základě toho ho dokáže přesvědčit, proč je vzdělávání důležité. Stejně tak je důležité zvolit správné motivační prostředky na základě znalosti osobnosti a situace pracovníka. Charakteristika zaměstnance je také důležitá z důvodu vlivu vzdělávání na duševní pohodu, protože všechny faktory, které ji ve vzdělávání ovlivňují, vnímá každý člověk rozdílně, ať už se jedná o přiměřenost učiva, vzdělávání v kolektivu, osobnostní rozvoj nebo časový přes. Pro někoho to může znamenat výzvy, pro někoho stres dopadající na jeho zdraví. Je tedy nezbytné, aby bylo vzdělávání vždy přizpůsobeno potřebám zaměstnanců, kterých se umí pověřená osoba správně zeptat na jejich pohled.

2. Vzdělávání zaměstnanců územně samosprávných celků

Úředníci jsou reprezentanty veřejné správy, ze které vychází státní správa a samospráva, což jsou oblasti působnosti jejich funkce. Veřejná správa reaguje na změny společnosti, z něž vyvstává potřeba úředníky vzdělávat. Zaměstnanci úřadu musí být schopni aplikovat změny v legislativě do praxe, přizpůsobovat se procesu modernizace a využívat aktuální metody a postupy ve své profesi. Vzdělávání ve veřejné správě vede k vyšší profesionalizaci, která se poté projevuje kvalitou činnosti pro občany.

Tato kapitola představuje základní pojmy veřejné správy, její činnost a členění. Začíná vysvětlením obecné koncepce správy, jejíž druhem je veřejná správa, která se pak člení na státní správu a samosprávu. Dále se tato část zaměřuje na profesi úředníků územně samosprávných celků a jejich vzdělávání. Všechny osoby zaměstnané v územně samosprávném celku nejsou úředníky, proto se tato kapitola věnuje také vzdělávání neúředníků.

2.1 Veřejná správa

Pojem veřejná správa vznikl v římském právu (Káňa, 2004). Můžeme ho definovat jako správu věcí ve veřejném zájmu prostřednictvím státu, jeho orgánů nebo jiných veřejnosprávních subjektů (Hradil, 2017), jejichž úkolem je vykonávat veřejnou politiku na ústředním, regionálním a místním stupni (Lochmannová, 2017). „*Veřejná správa je prováděním zákonů nebo jinou činností, zejména aplikací správních norem ve veřejném zájmu úředními osobami*“ (Masařík & Kricner, 2015, s. 9).

Veřejná správa svůj výkon realizuje prostřednictvím funkcí, metod a forem, ve kterých se úředníci musí orientovat. Mezi základní funkce řadíme mocenskou, ochrannou, organizační, regulační a službu veřejnosti (Káňa, 2004). Mocenská funkce představuje zajištění chodu společnosti. Jestliže osoba

či instituce nedodržela podmínky stanovené zákonem, hrozí ji postihnutí v podobě sankcí. Touto funkcí je vymáháno dodržování zákonů a jiných právních předpisů. Ochranná funkce slouží k ochraně osob, které se ocitly v tíživé životní situaci. Pod tímto si můžeme představit ochranu bezpečnostními složkami, správu zdravotnictví, vyplácení sociálních dávek. Organizační funkce vyjadřuje členění subjektů veřejné správy, kdo o čem rozhoduje, vůči komu vystupuje a za co má zodpovědnost. V regulační funkci se jedná o vytvoření demokratické společnosti, prosazování základních lidských práv, udržuje na svém území solidaritu, komunikaci a toleranci. Jejím hlavním úkolem je operativně řešit problémy a reagovat na změny ve společnosti. Díky službě veřejnosti mají lidé možnosti obrátit se na orgány veřejné správy s žádostí o pomoc.

Metody veřejné správy se dělí na obecné a konkrétní. Mezi ty obecné se řadí přesvědčování, donucování, řízení a regulace. Konkrétní metody přímo působí na subjekty. Do této kategorie spadají metody administrativní, ekonomické a organizační (Lochmannová, 2017).

Realizace veřejné správy probíhá na neprávní a právní úrovni. Neprávní formou označujeme například organizační, materiální nebo technické činnosti. Mezi formy právní patří správní akty. Individuálním správním aktem se vymezuje jako *„jednostranný právní úkol (rozhodnutí), ve kterém orgán veřejné správy v jednotlivém případě autoritativně řeší právní poměry určitých adresátů“* (Sládeček, 2019, s. 116). Normativní správní akty jsou především vyhlášky krajů a obcí (Kindl et al., 2006). Individuální správní akt bývá určen pro konkrétnímu adresátovi, normativní nařízení nemá určitý počet adresátů. (Sládeček, 2019) Individuálním správním aktem vydaným pro jednotlivou fyzickou nebo právnickou osobu může být přijetí nebo zamítnutí podaných žádostí. Normativní správní akty budou závazné pro všechny osoby žijící na území kraje, obce nebo jiné zmíněné působnosti, kupříkladu příslušníky určité profese.

2.1.1. Státní správa

Veřejná správa se člení na státní správu a samosprávu z hlediska subjektů, které jsou v čele. Státní správa je vykonávána státními orgány, veřejnoprávními korporacemi a dalšími orgány, na které je výkon státní správy přenesen, jako realizace výkonné moci (Hradil, 2017).

Státní správu členíme na vnitřní a územní.

Instituce vnitřní státní správy zahrnujeme parlament ČR, prezidenta republiky a vládu (Lochmannová, 2017). Státní správu vykonávají ministerstva, úřady podřízené vládě, např. Český statistický úřad, a jim podřízeny speciální orgány jako jsou inspekce, kupříkladu Česká školní inspekce.

Územní státní správa podléhá státním institucím, ale vykonávají jí orgány na území krajů a obcí. Na kraje a obce je výkon státní správy přenesen a jeho rozsah je vždy stanoven zákonem. Příkladem státní správy v působnosti kraje je například Krajská správa ředitelství Policie ČR (Lochmannová, 2017).

U obcí je rozsah stanoven do 3 kategorií typu obcí – obce, obce s pověřeným obecním úřadem a obce s rozšířenou působností.

V 1. typu je státní správy minimum. *„Jedná se o menší obce, na něž byl delegován pouze základní okruh přenesené působnosti, který je omezený a nepřilíh rozsáhlý, a obec většinou nemá na výkon této přenesené působnosti vyčleněny příslušné zaměstnance obce (úředníky).“* (Kočí, 2012, s. 73).

Ve 2. typu se jedná o ustanovení jednoho úřadu, který je pověřen vykonávat činnosti pro okolní obce, například vedení matriky, pečovatelské služby. *„Pověřený obecní úřad vykonává státní správu nejen pro územní obvod obce, v níž je zřízen, ale i pro své ‚spádové‘ území...“* (Pomahač, 1999, s. 217). Státní správu kromě obecních úřadů provádějí orgány na místní úrovni jako jsou

pobočky finanční úřadů, úřadů práce, sociálního zabezpečení, ale i správy policie.

Na obec s rozšířenou působností byla přenesena velká část státní správy. Došlo k 1.1. 2003 na základě reformy veřejné správy, která zrušila okresní úřady a Zákon č. 147/2000 Sb., Zákon o okresních úřadech. Pro výkon rozšířené působnosti byly zvoleny úřady obcí, kde je dobrá dopravní dostupnost pro okolí. Mezi jejich funkce můžeme zařadit například vydávání občanských a řidičských průkazů, evidence obyvatel a jiné občanské záležitosti.

2.1.2 Samospráva

Územní samospráva je charakterizována jako *„prostorově ohraničený funkční celek s právem hospodařit a nakládat se svým majetkem a zcela samostatně rozhodovat o svých záležitostech“* (Lochmannová, 2017, s. 31). Je uskutečňovaná jinými subjekty než státem, a to veřejnosprávními korporacemi (Hradil, 2017). Samospráva uskutečňuje činnosti v rámci svého působení dle svého uvážení, ale musí respektovat normy a právní předpisy a zodpovídat se ze své činnosti státu (Káňa, 2004). Mezi orgány, jenž vykonávají územní samosprávu patří zastupitelstvo, rada, starosta, primátor nebo hejtman, obecní úřad, magistrát nebo krajský úřad a zvláštní orgány (Hradil, 2017).

Kromě územní samosprávy, rozlišujeme navíc samosprávu zájmovou, ve které se sdružují lidé s podobnými zájmy, například různé svazy a spolky (myšlivci, zahrádkáři) a profesní, které slučují stejné profese (lékařské komory, komory soudních znalců) (Lochmannová, 2017).

2.1.3 Profese úředníka

Úředníkem se rozumí osoba, která má uzavřený pracovní poměr s územním samosprávným celkem a podílí se na výkonu správních činností. Úředníkem se může stát pouze zletilá, bezúhonná osoba způsobilá k právním

úkonům, mající trvalý pobyt na území České republiky, ovládá-li jednacím jazyk a splňuje předpoklady pro výkon této funkce (Hradil, 2017).

Uchazeči o tuto profesi se přihlásí na základě veřejné výzvy, kterou podává příslušný úřad. Poté prochází výběrovým řízením. Vedoucí úředníci jsou do funkce jmenováni (Zákon č. 312/2002 Sb., 2017).

Profese úředníka je v běžném životě lidí spojována s představou neochotného, nepříjemného člověka, který si vždy hledá důvody, proč žádosti z publika veřejnosti nevyjít vstříc (Šedivý & Medlíková, 2012). Je však potřeba si uvědomit, že tito jedinci jsou svázáni zákony, vyhláškami a nařízeními, které musí dodržovat. *„Často jsou totiž jen zajatci úlohy a pravidel, které jsou nuceni v rámci svého zaměstnání dodržovat“* (Urban, 2016, s. 120).

Klíčovou kompetencí společnou pro všechny zaměstnance veřejné správy v demokratické společnosti je veřejná služba občanům. Podle Vančury (2023) jsou pracovníci zaměstnanci občanů a ti na jejich práci dohlížejí. Základními okruhy úřadů a funkcí úředníků patří vymezená pravidla chování na daném území, zajištění vzdělávání, bezpečnosti, služeb, stanovování a dosahování cílů prostřednictvím strategií v souladu s právními předpisy a hospodářská regulace.

Úředníkům je zákonem stanovena povinnost účastnit se vzdělávání, proto je následující část věnována tématu vzdělávání úředníků a jeho jednotlivým typům. Neboť není vzdělávání pro úředníky dobrovolnou činností, zkoumá také empirická část, jaké stanovisko k této povinnosti úředníci zaujímají, zda je tato norma nezbytná, přínosná a nějakým způsobem pro ně omezující.

2.2. Vzdělávání úředníků

Vzdělávání státních úředníků ve služebním poměru se řídí Zákonem č. 234/2014 Sb. Na úřadech obcí a krajů je vzdělávání realizováno ve dvou dimenzích: vzdělávání úředníků a vzdělávání neúředníků.

Každý úřad je povinen zajistit svým zaměstnancům vzdělávání v oblastech profesního i osobního rozvoje. V praxi však často nastává problém lpící v nedostatku financí potřebných k zajištění vzdělávání, což může mít za důsledek pouze nejnutnější a nejlevnější vzdělávání. V této situaci může úřad zvolit finanční nebo procesní postup. Jestliže zvolí finanční, bude hledat alternativní možnosti, jak vzdělávání svých zaměstnancům zajistit prostřednictvím spolupráce a partnerství s jinými firmami. Pokud se rozhodne postupovat procesně, identifikuje potřeby úředníků a na jejich základě vytvoří prostředí, kde se budou vzdělávací procesy odehrávat (Šedivý & Medlíková, 2011).

Vzdělávání úředníků územních samostatných celků upravuje Zákon č. 312/2002 Sb. Podle tohoto zákona (Zákon č. 312/2002 Sb., 2017) je úředník povinen účastnit se vstupního vzdělávání, průběžného vzdělávání, připravit se na zkoušku zvláštní odborné způsobilosti a následně ji složit. Vedoucí úředníci musí absolvovat vzdělávání vedoucích úředníků.

2.2.1 Vstupní vzdělávání

V profesním vzdělávání dospělých je tento typ pojmenován „počáteční odborné vzdělávání a příprava“. Jeho cílem je obohatit zaměstnance o znalosti, dovednosti a kompetence, které uplatní ve své karierní dráze a umožní mu osobní a profesní rozvoj (Matouš, et al., 2021).

Zákon č. 312/2002 Sb. (2017) tento typ profesního vzdělávání označuje jako vstupní vzdělávání a dle tohoto zákona zahrnuje

- a) znalosti základů veřejné správy, zvláště obecných zásad organizace a činnosti veřejné správy a územního samosprávného celku, základy veřejného práva, veřejných financí, evropského správního práva, práv a povinností a pravidel etiky úředníka,
- b) základní dovednosti a návyky potřebné pro výkon správních činností,
- c) znalosti základů užívání informačních technologií,
- d) základní komunikační, organizační a další dovednosti vztahující se k jeho pracovnímu zařazení (§ 19).

Vstupní vzdělání má sloužit k integraci zaměstnance do veřejné správy a naučit ho základy jejího fungování.

Každý úředník musí vzdělávání ukončit do 3 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru. Na úředníky, kteří již v minulosti složili zkoušku odborné způsobilosti, se tato povinnost nevztahuje. Úředník nemusí vzdělávání opakovat, jestliže uzavřel pracovní poměr s jiným územním samosprávným celkem. (Zákon č. 312/2002 Sb., 2017) Podle Vyhlášky č. 304/2012 Sb. (2018) je vstupního vzdělávání rovněž zproštěna osoba, která absolvovala bakalářský nebo magisterský studijní program oznámen v této vyhlášce.

Vzdělávání provádějí akreditované vzdělávací instituce. V roce 2022 mělo akreditováno vstupní vzdělávání 24 institucí, z nichž ho realizovalo 15.

V roce 2022 se vstupního vzdělávání účastnilo celkem 2779 úředníků, z nichž 717 bylo proškoleno prezenční formou a 2062 distanční formou. Větší nárůst vzdělávání elektronickou formou začalo v době covidové pandemie, od tohoto období se převaha prezenčního vzdělávání stále nevrátila (Ministerstvo Vnitřní záležitostí ČR, 2023, 1st July)

Vysoký podíl mezi akreditovanými vzdělávacími institucemi poskytující vstupní vzdělávání mají územní samosprávné celky. Zúčastnění hodnotili jejich vstupní vzdělávání velmi pozitivně, jelikož kromě

výše zmíněných znalostí získali také informace o místních specifikách a navázali důležité osobní vazby, které jim mohou pomoci v jejich budoucí činnosti na úřadě (Ministerstvo Vnitra ČR, 2023, 1st July).

2.2.2 Průběžné vzdělávání

Průběžné vzdělávání zákon č. 312/2002 Sb. (2017, § 20) definuje jako „prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání úředníků zaměřené na výkon správních činností v územním samosprávném celku, včetně získávání a prohlubování jazykových znalostí“.

V praxi je realizováno prostřednictvím kurzů, kterých se úředník musí účastnit. O druhu kurzu rozhoduje zaměstnavatel s ohledem na úředníkovu pracovní zaměření a potřeby obce nebo kraje. Na konci kurzu úředník získá osvědčení, které slouží k prokázání splnění kurzu.

Úředník je dle zákona povinen vzdělávat se nejméně 18 dní během 3 let. Kurzy, které slouží k naplnění této normy musí získat akreditaci ministerstva. Instituce získající akreditaci poté sestavují nabídky online i prezenčních kurzů a školení pro úřady a magistráty. Nabídka kurzů vzdělávacích institucí je velmi široká a zastupuje různé oblasti od legislativy a financí až po měkké dovednosti.

V nabídce jsou například kurzy *Wellbeing – prevence vyhoření, Jak zlepšit pozornost a zachovat nadhled s Mindfulness, Psychická zátěž a stres v pomáhajících profesích*, v nichž se účastníci se seznámí s těmito pojmy, naučí se rozeznávat a zvládat stresové situace formou meditačních technik, které mohou využít v pracovním i osobním životě.

Dalšími oblastmi zaměření vzdělávacích kurzů jsou novely v legislativě, které slouží k vysvětlení změn a jejich dopadů v činnosti úředníků. Zde můžeme zařadit například *Novela zákoníku práce 2024, Nový stavební zákon č. 283/2021 Sb. - webinář, Nový zákon o odpadech – webinář*.

Pozornost je velké míře věnovaná komunikaci úředníků s veřejností. Někteří občané České republiky mají specifické potřeby a je nezbytné, aby i s těmito lidmi uměli zaměstnanci úřadu jednat. Nalezneme zde například *Specifika sociální komunikace v gerontologii, Komunikace s osobami s handicapem v oblasti mentálního a duševního zdraví, Komunikace s uživateli s různými formami demence a Alzheimerovou chorobou, Specifika komunikace s klientem závislým na návykových látkách*. Důležitou součástí jednání je v České republice znalost českého jazyka, proto se zde objevují i kurzy jako *Čeština v úřední praxi: Obsah a forma úřední komunikace, obtížné jevy v češtině*.

Kurzy nemají složit jen k osvojení nových znalostí a dovedností, ale rovněž k upevnění těch dosavadních, proto jsou chystány třeba *Veřejná správa přehledně a v příkladech, Orgány obcí a jejich pravomoci – webinář, Zákon o obcích pro úředníky i zastupitele – webinář*.

Instituce rovněž připravují kurzy, které ještě v minulosti své zastoupení neměly, aby úředníci mohli každé 3 roky naplnit normu, aniž by kurzy opakovali. Nezáleží však pouze na návrzích vzdělávacích institucí, ale rovněž na tom, jaké školení úřady a magistráty pro své úředníky zakoupí. Novinkami jsou například *Praktické rady pro řízení s.r.o., a.s. založených městem se 100 % vlastnictvím či majoritním vlastnictvím – webinář, Využití prvků arteterapie při práci s klienty v sociálních službách* nebo *Rizika v kyberprostoru – všeobecné znalosti, aktuální informace, vědomosti, prevence se zaměřením na sociální oblast* (Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o. p. s., n. d.; KVB advokátní kancelář s.r.o., n. d.; NOTIA Středisko vzdělávání, spol. s r. o., n. d.; INTEGRA CENTRUM s.r.o., n. d. ; CIRCLE Education s.r.o., n. d.).

Kurzy se odlišují nejen v obsahu, ale také v přístupu ke vzdělávání a kvalitě. Vysoká členitost a různorodost možností vzdělávání vede k často nesnadnému výběru, což může být způsobeno také nejasným vymezení funkce úředníka a nedostatečnou znalostí úředníků, podle jakých kritérií vybírat a v čem rozdíly ve školeních spočívají (Nehybová, 2007).

V roce 2022 mělo nejvyšší podíl účasti vzdělávání odborné, zaměřené na správní činnosti (78 %). Druhé místo obsadilo vzdělávání v ICT zaměřené na PC programy, internet, webové stránky a kyberbezpečnost (15 %). Na třetí pozici se umístily Softskills dovednosti související se správními činnosti jako je komunikace, etika, korupce, asertivita, manipulace, efektivita apod. (3 %). 2% účasti poté měl český jazyk a cizí jazyky (Ministerstvo Vnitřní záležitostí ČR, 2023, 1st July)

2.2.3 Zvláštní odborná způsobilost

Úředník je povinen prokázat zvláštní odbornou způsobilost k výkonu správních činností do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru k územnímu samosprávnému celku. Zvláštní odborná způsobilost se ověřuje zkouškou zvláštní odborné způsobilosti a prokazuje se osvědčením. (Zákon č. 312/2002 Sb., 2017). Zkoušky odborné způsobilosti se vztahují k zaměstnancům územní samosprávy, krajských a obecních úřadů, zaměstnanců referátů, oddělení a odborů dopravy, finančního, stavebního, sociálního, živnostenského, školství, veřejného pořádku, matriky a evidence obyvatel, zdravotnictví, zemědělství, životního prostředí a ochrany obyvatel (Káňa, 2004). Přehled správních činností, pro které je nutné dodat osvědčení, upravuje Vyhláška č. 304/2012 Sb.

Ve výjimečných případech mohou na této pozici pracovat i osoby, jenž odbornou způsobilost nemají, ale pouze do 18 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru. Tuto povinnost nemají osoby, jejichž vysokoškolské vzdělání je rovnocenné znalostem pro složení zkoušky. Úředníci, kterým do konce roku 2007 vznikl nárok na starobní důchod, tuto způsobilost dokládají z vlastní vůle. (Zákon č. 312/2002 Sb., 2017)

Zvláštní odborná způsobilost má část obecnou a zvláštní. Obecná část obsahuje základy veřejné správy, znalost zákonů a orientaci v nich. Zvláštní

část zahrnuje potřebné znalosti k výkonu správních činností a schopnost aplikovat je.

2.2.4 Zkouška odborné způsobilosti

Podle Zákona č. 312/2002 (2017) je územní samosprávný celek povinen přihlásit úředníka ke zkoušce do 6 měsíců od vzniku pracovního poměru nebo do 3 měsíců ode dne, kdy začal vykonávat správní činnost podléhající osvědčení odborné způsobilosti. Zkouška náleží do kompetence Ministerstva vnitra, které spolupracuje s dalšími ministerstvy a jinými ústřední orgány. *„Ministerstvo do 30 dnů ode dne doručení přihlášky úředníkovi písemně sdělí den, místo a čas konání zkoušky, soubor zkušebních otázek a seznam odborné literatury“* (Zákon č. 312/2002 Sb., § 22, 2017).

Zkouška se dělí písemnou a ústní. Každá z nich obsahuje část obecnou a zvláštní. Úředník nejdříve píše 2 samostatné testy, jejichž vyplnění netrvá déle než 60 minut. Pro splnění musí odpovědět správně alespoň 2/3 otázek. (Káňa, 2004) Splnění písemné části je podmínkou pro ústní zkoušku. Dle Vyhlášky č. 172/2017 Sb. (2017) se zkušební otázky člení na části A, B, C. A se zaměřuje na znalosti organizace a činnosti veřejné správy. B ověřuje znalosti v oblasti odpovědnosti za přestupek. C se věnuje oblasti řízení o přestupku. Každá z nich obsahuje 10 otázek, přičemž při zkoušce si každý úředník losuje jednu z každého úseku.

Zkouška se vykonává před zkušební komisí složenou ze 3 členů na obecnou a zvláštní část. O složení zkoušky rozhoduje komise na základě hlasů nadpoloviční většiny.

Zákon č. 312/2002 Sb. (2017) ukládá, že pokud úředník ve zkoušce nevyhověl, má možnost jí 2x opakovat, nejdříve po 30 dnech a nejpozději do 90 dnů ode dne neúspěšného pokusu. Vždy se opakuje pouze část, ve které byl úředník neúspěšný (Káňa, 2004). Jestliže osoba ve zkoušce nevyhoví po

vyčerpání všech pokusů, bude převedena na jinou pracovní pozici nebo s ní bude rozvázán pracovní poměr.

V roce 2022 se ke zkoušce odborné způsobilosti dostavilo 7959 úředníků. V řádném termínu ji úspěšně složilo 3259, v opravném 797. Zkoušku nezvládlo 63 úředníků. Celková úspěšnost zkouška byla vypočítána na 98,45 % (Ministerstvo Vnitra ČR, 2023, 1st July).

2.2.5 Vzdělávání vedoucích úředníků

Podle zákona vzdělávání vedoucích úředníků zahrnuje obecnou část a zvláštní část. Obecná část zahrnuje znalosti a dovednosti v oblasti řízení úředníků. Zvláštní část zahrnuje přehled o činnostech stanovených prováděcím právním předpisem vykonávaných podřízenými úředníky (Zákon č. 312/2002 Sb., 2017).

Účast není podmíněna zkouškou jako u zvláštní odborné způsobilosti, vedoucí úředník dokládá pouze osvědčení, že se vzdělávání zúčastnil. Vzdělávání je povinen ukončit nejpozději do 2 let ode dne nástupu do funkce jako vedoucí úředník (Ministerstvo Vnitra, 2003).

Vzdělávání vedoucích úředníků spadá do kompetence územně samosprávných celků, které tuto pravomoc vykonávají prostřednictvím vedoucích úředníků, kteří již tento typ vzdělání absolvovali nebo se předpokládá, že do 2 let ode dne jmenování do funkce, budou mít vzdělávání vedoucích úředníků splněno (Zákon č. 312/2002 Sb., 2017).

V nabídce kurzů pro vedoucí úředníky je aktuálně kurz *Vedení týmu pro vedoucí pracovníky v sociálních službách*, jehož absolventi budou zvládat vedení pracovního týmu, naučí se minimalizovat jednání nespolutracujících a uvědomí si přínosy spolupráce (Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o. p. s., n. d.).

2.3 Vzdělávání neúředníků

Vzdělávání neúředníků, tedy zaměstnanců úřadu spadá pod Zákon č. 262/2006 Sb. Každému neúředníkovi je při nástupu na úřad vypracován vzdělávací plán na dobu 3 let. Stejně jako úředník absolvuje vstupní vzdělávání, které mu poskytne základní orientaci ve veřejné správě. Na vstupní vzdělávání je povinen neúředníka vyslat pověřený úředník platového a personálního oddělení do 3 měsíců ode dne nástupu do zaměstnání.

Poté si může své vzdělání doplňovat nebo zvyšovat účasti na průběžném vzdělávání na základě svých požadavků, ale vždy se souhlasem příslušného vedoucího odboru a v souladu s potřebami úřadu. Cílem prohlubování vzdělání je kvalifikaci nejen rozšířit, ale také znalosti a dovednosti udržovat nebo obnovovat (Erényi et al., 2009).

Zvyšování kvalifikace znamená změnu kvality a zvýšení kapitálu zaměstnance. Jedná se o formu, kdy jedinec dosáhne vyššího stupně ve vzdělání (Erényi et al., 2009). Zákoník práce (Zákon č. 262/2006 Sb., 2023) navíc umožňuje uzavření kvalifikační dohody mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, která umožní zaměstnanci zvyšování jeho kvalifikace, ale je vůči organizaci zavázán vytrvat v pracovním poměru po sjednanou dobu nepřekračující 5 let, nebo zaměstnavateli uhradit náklady, které na jeho vzdělávání vynaložil.

3. Metodologie výzkumu práce

Výzkum v této bakalářské práci je případovou studií, jelikož zkoumá postoj ke vzdělávání 5 zaměstnanců na jednom konkrétním magistrátu, jehož název není uveřejněn z důvodu zachování anonymity respondentů. Případová studie podle Hendla (2008) získává větší množství informací z jednoho nebo málo případů. Může se jednat o osobu, sociální skupinu, organizaci, instituci atd. Prozkoumání jednoho případu otevírá možnosti lepšího porozumění v obdobných situacích. Výzkum na tomto magistrátu může sloužit k pochopení stavu i na dalších magistrátech či úřadech.

Bylo zkoumáno, jak zaměstnanci vnímají vzdělávání a zda má dopad na jejich duševní pohodu. Tato témata byla rozdělena do dílčích cílů věnujícím se povinnému vzdělávání, zkoušce odborné způsobilosti, zájmu o další vzdělávání, posouzení vzdělávacích kurzů a problémům, se kterými se úředníci potýkají. Data byla sbírána prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů.

Tato kapitola představuje výzkumný problém, výzkumný cíl a výzkumnou otázku, výzkumný soubor, metodu sběru a zpracování dat, interpretaci dat.

3.1 Výzkumný problém

Podle zákona č. 312/2002 Sb. VZPZD, o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, je úředníkům uložena povinnost vzdělávat se. Úředníci se musí účastnit vstupního a průběžného vzdělávání, ve kterém si prohlubují svou klasifikaci. Do 18 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru jsou povinni složit před zkušební komisí zkoušku, která ověří jejich znalosti a zároveň je předpokladem pro výkon funkce úředníka. Vedoucí odborů se navíc účastní vzdělávání vedoucích úředníků.

Domníváme se, že tato povinnost by mohla mít vliv na duševní pohodu úředníků. Ohrozit ji může stres spojený s může vzděláváním, protože legislativa v České republice ukládá povinnost vzdělávání úředníků, nemají možnost volby, zda se vzdělávacích kurzů zúčastní. Legislativa je jedním ze stresujících faktorů na pracovišti. Nové znalosti a dovednosti k naučení mohou být nepřiměřené vzhledem k jejich kapacitním a časovým možnostem. Stresující může být i složit závěrečnou zkoušku. Úředníci se na ni musí připravit, tudíž do toho investovat svůj čas nad rámec spojený s výkonem profese. Časové zatížení rovněž patří mezi činitele vlivu na duševní pohodu v zaměstnání. Mohou u nich také vzniknout obavy, že zkoušku nesplní a nebudou moci pokračovat na své pracovní pozici, v horším případě budou nuceni opustit úřad úplně. I nejistotu práce řadíme mezi položky způsobující stres (Ptáček et al., 2017).

Veřejná správa je spojena s E-Governmentem, to znamená, že využívá technologie, elektronické informační systémy a databáze pro lepší efektivnost práce a komunikaci s občany a státem. Úředníci se proto musí neustále vzdělávat za pomoci technologií, aby mohli využívat příslušné programy. To také může vést ke stresu, protože přeučit se na nový program ze stávajícího, může být náročné. E-Government náleží do kompetencí Ministerstva Vnitra, které však neposkytuje žádné materiály ani metodické návody. Na rozdíl od České republiky, v některých jiných členských státech EU je taková to pomoc zcela obvyklá (Pekárek, 2012). Ostatní státy spolupracují s různými odborníky na danou oblast a díky tomu je pro úředníky elektronická práce jednodušší.

Je důležité zkoumat, jak vzdělávání vnímají úředníci, co je pro ně vyhovující, co stresující a jaké změny by případně navrhli. Postoje úředníků mohou pomoci k efektivnějšímu vzdělávání a tím i lepšímu fungování veřejné správy, jelikož oni nejlépe vědí, s čím se v praxi setkávají, v čem mají nedostatky a co případně narušuje jejich psychickou stabilitu, což poté může vést ke zvýšenému riziku zdravotních problémů.

Touto problematikou se již zabývaly dřívější výzkumy. V porovnání s vybranými zeměmi dopadla Česká republika jako jedna z nejhorších, co se týče zájmu dospělých o další vzdělávání u těch, jež už vzdělávání v minulosti absolvovali. Nejčastějším důvodem je představa, že vzdělání, které mají, je dostačující. Dalšími často označovanými jsou osobní a rodinné důvody. V celkové účasti na dalším vzdělávání už je Česká republika porovnatelná s ostatními, v mezinárodním srovnání se pohybuje přibližně uprostřed (Český statistický úřad, 2016).

Prováděný výzkum v roce 2010 zjistil, že podle úředníků je obtížné složit závěrečnou zkoušku. Je podle nich náročná, vyvolává v nich stres i vyčerpání a neodpovídá zásadám vzdělávání dospělých. Občas se stane, že někdo zkoušku nesplní, poté následuje ukončení pracovního poměru nebo přeřazení na jiné pracovní místo, avšak ne na pozici úředníka. Stejně tak vyjádřili nespokojenost s kurzy povinného vzdělávání. Nereflektuje vzdělávací potřeby, počet let úředníků v zaměstnání ani to, že každý z nich má jiné pracovní povinnosti a je orientován v jiném sektoru. Úředníci by si naopak by vzdělávání rádi prohlubovali mimo zákonem stanovené vzdělání, například na kurzech a školeních. Avšak toto je pro úřad finanční zátěž a často si to nemůže dovolit. Pokud už taková možnost nastane, úředníci si vybírají kurzy, které ke své činnosti nutně nepotřebují. Sebevzdělávání ale nevyhledávají, čekají, až jim vedení nějaké nabídne (Makovská, 2010).

Naopak tomu bylo u zaměstnanců úřadu města Zlín. Většina zaměstnanců se přiklonila k pozitivnímu hodnocení. Město věnuje pozornost vzdělávání a dalšímu rozvoji, které má vliv na pracovní výsledky. Mezi nejméně oblíbené metody vzdělávání patří samostudium a e-learning, přičemž e-learning je ale druhou nejčastěji využívanou metodou (Kovaříková, 2016).

Vnímání vzdělávání Afričanů, kteří si jezdí doplňovat své vzdělání do Číny, je pozitivní, avšak zaměstnanci vytýkali uspěchanost školení nebo kvalitu výkladu. Přestože obecně vyjádřili kladný postoj, vzdělání pro ně

nebylo přínosné a nemělo žádný hmatatelný dopad na jejich činnost. To především proto, že od svých lektorů nedostali patřičnou podporu. Na další dotazy ohledně nově nabytých znalostí nedostali odpověď (Tugendhat & Alemu, 2016).

Ke stejnému závěru dospěl výzkum z Nizozemska, kde byly testovány dva vzdělávací programy týkající se pozvednutí morálního vědomí úředníků. Úspěšný byl pouze jeden z nich, ten, který se konal v delším časovém úseku a v jehož obsahu bylo následné setkání (Montford et al., 2014, 8th December).

3.2 Výzkumný cíl a výzkumná otázka

Cílem práce a realizovaného výzkumu bylo identifikovat postoje zaměstnanců ke vzdělávání na vybraném magistrátu, interpretovat průběh vzdělávání z pohledu zaměstnanců a popsat, jaký má vzdělávání vliv na jejich duševní pohodu. Dílčími cíli je zjistit, jak zaměstnanci vnímají zákonem povinné vzdělávání, zkoušku odborné způsobilosti, zda má vzdělávání hmatatelný dopad na výkon jejich činnosti a jaké mají možnosti vzdělávat se nad rámec povinného vzdělávání a s jakými problémy se při vzdělávání potýkají.

Hlavní výzkumná otázka

Jak vnímají zaměstnanci vzdělávání na vybraném magistrátu?

Jaký má vzdělávání vliv na duševní pohodu zaměstnanců na pracovišti?

Vedlejší výzkumné otázky

Jak zaměstnanci vnímají zákonem stanovené vzdělání?

Jaký mají názor na zkoušku odborné způsobilosti?

Jak vnímají kvalitu vzdělávacích kurzů?

Jaké mají možnosti vzdělávání mimo zákon?

3.3 Výzkumný soubor

Výzkumný soubor byl vybrán prostřednictvím dostupného výběru. Zaměstnancům vybraného magistrátu byla nabídnuta možnost zapojit se do výzkumu. Rozhodnutí, zda se na něm budou podílet, záviselo na jejich dobrovolnosti.

Na výzkumu se podílelo 5 osob – Petra, Jana, Oma, Jiří a Pepa. Jména nejsou skutečná, zaměstnanci si je sami zvolili, aby zůstali v anonymitě a nebyla ohrožena jejich pracovní pozice. Jejich věk se pohybuje v rozpětí 42 až 60 let. Pracovní poměr na vybraném úřadě trvá alespoň 18 let. Mezi respondenty jsou zahrnuti muži i ženy, vedoucí i nevedoucí pracovníci, úředníci státní správy i samosprávy. Každý z nich se zabývá jiným odborem. Na výzkumu se podíleli pracovníci z odboru dopravy, kultury, interního auditu, hospodářského oddělení a oddělení sociální pomoci. Kromě 2 respondentů se všichni povinně ze zákona podrobili zkoušce odborné způsobilosti.

Pro Pepu aktuálně vzdělávání není ze zákona povinné, avšak zkoušku odborné způsobilosti vykonal, protože dříve působil na pozici úředníka. Stejně tak někteří další respondenti v průběhu pracovního poměru na magistrátu své pozice změnili. Tabulka 1 znázorňuje aktuální údaje o respondentech.

Tab.1: Údaje o respondentech

Jméno	Pohlaví	Věk	Počet let na magistrátu	Pracovní pozice	Absolvování ZOZ
Jana	žena	43	19	úředník	ne
Jiří	muž	42	18	vedoucí	ano
Oma	žena	60	19	úředník	ne
Pepa	muž	45	24	neúředník	ano
Petra	žena	50	20	vedoucí	ano

Legenda: ZOZ = Zkouška odborné způsobilosti

3.4 Výzkumné metody sběru a zpracování dat

V bakalářské práci je pro sběr dat zvolen polostrukturovaný rozhovor. Jedná se tedy o kvalitativní design. Polostrukturovaný rozhovor vyžaduje aktivitu respondenta. Výzkumník má předem připravené otázky, ale dotazovaný má možnost volby, jak na otázku odpoví. Nemá na výběr z možností odpovědí (Ferjenčík, 2010). Účelem výzkumu je získat postoje zaměstnanců k průběhu vzdělávání na konkrétním magistrátu. Díky otevřeným otázkám má badatel příležitost porozumět pohledům členům vybrané organizace (Švaříček et al, 2010). Rozhovor je zaměřen na vnímání samotného průběhu vzdělávání, vzdělávání stanoveného zákonem včetně zkoušky odborné způsobilosti, stanovisko úředníků ke vzdělávání dobrovolnému a jejich duševní pohodu.

Se souhlasem všech respondentů byly rozhovory nahrávány a následně doslovně přepsány. Analýza rozhovorů probíhala metodou otevřeného kódování, jak ji popisují Švaříček et al. (2010). Nejprve byly jednotlivým větám nebo odstavcům textu přiděleny kódy. Jejich název byl zvolen podle toho, o čem daný úsek vypovídá a co reprezentuje. Synonymní kódy byly sjednoceny. Poté byly kódy podle vnitřních souvislostí seskupeny do kategorií, které byly následně seřazeny dle spojení a vztahů mezi nimi s ohledem na výzkumné otázky. Tato struktura sloužila k vytvoření kostry analytického příběhu, jenž úzce formulovala klíčová tvrzení výzkumu, na jejíž základě byla analyzovaná data interpretována. Text je strukturován podle témat.

3.5 Interpretace dat

Každý respondent pochází z jiného odboru, který má své zaměření i rozsah. Jednotliví respondenti se kromě své funkce odlišují také věkem, počtem let na úřadě, pozicí, zkušenostmi a osobností, proto jejich vzdělávací potřeby, preference a vnímání vzdělávání nejsou ve všem shodné.

Nejprve jsou v tabulce 2 představeny kategorie s příklady kódů, na jejichž základě byly vytvořeny. Pod tabulkou se nachází interpretace dat.

Tab. 2: Kategorie s příklady kódů

Kategorie	Příklady kódů
Průběh vzdělávání	plán vzdělávání, zasílání nabídek, možnost výběru, legislativa
Formy vzdělávání	druhy forem, porovnání, příčina změny, preference
Názor na zákonem stanovené vzdělávání	nešťastnost časové normy, školení pouze pro splnění, nerefluktování rozsahu odboru
Názor na zkoušku odborné způsobilosti	negativní emoce, nesouhlas, nepochopení důvodu, vliv druhých
Zájem o nepovinné vzdělávání	zájem, omezená míra, posuzování důležitosti
Kvalita vzdělávacích kurzů	vysoká kvalita, nudnost, neměnnost
Vliv lektora na kvalitu kurzů	nezbytné schopnosti, důležitost praxe, ocenění vizualizace
Vztah ke vzdělávání	habituace, nezbytnost, důvody nutnosti
Vliv vzdělávání na duševní pohodu	nepřijetí změn, zkouška odborné způsobilosti, přechod na nový software
Vliv vzdělávání na soukromý život	ohled na rodinný život, neomezení, přijatelnost
Problémy úřednické profese	vedoucí bez odbornosti, zaostalost, vysoké náklady, nedocnění
Návrhy změn	redukce časové normy, způsob řízení, iniciativa zaměstnanců

Průběh vzdělávání

V teoretické části je popsáno, jakým způsobem probíhá vzdělávání zaměstnanců na úřadech z hlediska zákonů a vyhlášek České republiky, avšak forma kurzů, obsah nabídek a možnosti vzdělávání mimo zákon se budou na každém magistrátu lišit, protože se vzděláváním zabývají jiné osoby. Tato zpráva tedy obsahuje také průběh vzdělávání na konkrétním magistrátu, aby bylo zřejmé, k čemu úředníci stanovili své postoje.

Vzdělávání na magistrátu podléhá zákonům a právním předpisům, ale jeho průběh určují vnitřní předpisy magistrátu a tříletý program vzdělávání

vypracovaný na odboru platovém a personálním. *„Vzdělávání má na starosti odbor platový a personální, a ten podle našeho organizačního řádu, který vlastně zabezpečuje to prohlubování kvalifikace zaměstnanců. Zabezpečuje přihlášky ke zkouškám zvláštní odborné způsobilosti a pak zpracovává plány vzdělávání a jejich kontrolu plnění [...] Máme i takový vypracovaný vnitřní nějaký sumář, jak vlastně to vzdělávání na úřadě je“* (Petra).

Po uzavření pracovního poměru se zaměstnanci účastní bezpečnostního školení. Vzdělávání je rozdílné podle toho, zda se jedná o úředníka nebo neúředníka.

Podle zákona o úřednících se musí každý úředník vzdělávat 18 dní během 3 let prostřednictvím akreditovaných školení, jejichž nabídka je zaměstnancům zasílána emailem. Úředníci si z nabízených kurzů vybírají s ohledem na své pracovní zařazení. Vedoucím pracovníkům jsou kurzy určeny. Podle úředníků je nabídka kurzů rozmanitá, zaměřená na aktuální změny v jednotlivých agendách a neexistují obecná školení potřebná pro všechny. O znalostech nabytých na jednotlivých kurzech zaměstnanci zachovávají mlčenlivost.

Po splnění této povinnosti mají dále možnost účastnit se vzdělávání, ale jejich žádost musí schválit vedení úřadu a tajemnice. Možnost podat požadavek je omezen na 1 za 6 měsíců. Žádost je posuzována podle toho, zda je kurz pro daného úředníka potřebný. *„Pokud už má pracovník splněno a přijde s nějakým školením, které je z jeho pohledu zajímavé a z pohledu zaměstnavatele je i přínosné, tak zaměstnavatel schvaluje nad rámec“* (Jiří).

Většinou je žádost schválena, problém nastává pouze v případě nadstandardních kurzů na více dní, kterých však v nabídce nebývá mnoho. *„Vždycky se preferují samozřejmě nějaká levná nebo školení zdarma“* (Pepa).

Vzdělávání neúředníků je založeno na dobrovolnosti. Vzdělávání je dále ovlivňováno zákony, pod které spadá funkce zaměstnance. *„Na odboru sociálních věcí musíme my jako sociální pracovníci splňovat vzdělávání podle zákona*

o sociálních službách, kde musíme 24 hodin akreditovaných školení ročně nasbírat (neuvedeno z důvodu anonymity). Po skončení kurzu mají zaměstnanci vždy možnost kontaktovat lektora se svými dotazy.

Výkon práce pro některé agendy je podmíněn složením zkoušky odborné způsobilosti, jejíž část lze však nahradit VŠ vzděláním ve veřejné správě. Na některých pozicích zkouška povinná není, ale stává se, že tento závazek vznikne v odboru nově a úředníci ho poté vykonávají po několika letech práce. „Nám dali zvláštní odbornou způsobilost, co jsme tady už pracovali 17 let, někteří i 20 let“ (Jiří). Zkoušku stačí v pracovním poměru splnit 1x. Termín zkoušky je znám dlouho dopředu a zaměstnavatel poskytuje úředníkům 14 dní volna na přípravu. „Vždycky 1 týden, pak zase do práce, pak druhý týden, pak zase do práce“ (Petra). Obsah zkoušky závisí na rozsahu agend.

Formy vzdělávání

Vzdělávání probíhá na pracovišti i mimo něj. Pokud se koná mimo pracoviště, pracovníci dojíždějí do velkých měst jako je Brno nebo Ostrava, čímž se významně zvyšují náklady. Do doby covidu byla forma vzdělávání pouze prezenční. V průběhu epidemie byl magistrát nucen přejít na formu distanční, která je častější dodnes. „Než proběhla epidemie, tak byly různé formy vzdělávání zejména osobní přítomnosti na nějakém semináři nebo nějaké vzdělávací akci, potom se přešlo spíše na elektronické vzdělávání, to znamená E-learningy, webmináře a podobně“ (Jana).

Přesto je u většiny zaměstnanců oblíbenější forma prezenční, a to z důvodu možnosti přímého dotazování lektorů. „Samozřejmě lepší to je, když ten člověk je z očí do očí, tak se ho přímo zeptám a on odpoví“ (Petra). Zaměstnanci rovněž vyjádřili nepochopení, jak může být cena prezenční a distanční formy shodná. „Ta elektronická je téměř, skoro bych řekla, stejně drahá jako ta prezenční, což úplně zcela nechápu, když si myslím, že náklady na to někde sedět u sebe v obýváku jsou daleko nižší než někde si pronajímat školící místnosti“ (Jana).

Názor na zákonem stanovené vzdělávání

V názoru na povinné vzdělávání se všichni shodli jednohlasně. Podle všech je vzdělávání nezbytné, avšak časová norma nesmyslná a omezující, a to z důvodu málo častých změn v některých odborech. *„Upřímně, je to blbost“*(Pepa).

V odborech, které jsou široce vymezeny, není problém časovou normu naplnit, ale najdou se i odbory, jejichž obsah zůstává léta neměnný a z důvodu počtu povinných dnů chodí na školení, která jsou pro ně nepřínosná. *„Oni to splnit musí a pokud nemají k dispozici žádná školení, která by jim vyhovovala nebo které nejsou přímo přínosem pro jejich práci, tak musí brát jakákoli školení.“*(Pepa). Opakovaně například navštěvují komunikační školení, což vnímají jako nesmyslnost, protože přístup ke klientům se nemění. Jedna z respondentek uvedla, že jí trápí pocit zbytečného utrácení financí města na svou osobu, protože se z důvodu zákonné povinnosti účastní drahých kurzů, ve kterých se nic nového nedozví. *„Se to skoro pořád opakuje a moc se to nemění, tak se mi zdá, že to jsou zbytečně vyhozené peníze“*(Oma).

Naproti tomu pracovníci rozsáhlých agend jsou často nuceni vzdělávat se nad rámec, protože kvůli mnoha změn je pro ně počet povinných dnů nedostačující. Respondent s širokým zaměřením by měl právě o soft skills zájem, ale podstatnější pro něj je orientovat se ve změnách předpisů. *„Nám třeba moc nezbyvá právě času na takové ty soft skills, protože my opravdu naplníme ty dny těmi odbornými kurzy s praktickými tématy“* (Jana).

Názor na zkoušku odborné způsobilosti

Taktéž všichni uvedli, že zkouška odborné způsobilosti má negativní dopad na psychickou pohodu jedinců. Při otázce na ni zmínili pocity jako je nervozita, stres spojený s tělesnými příznaky, frustraci a obavy z neúspěchu, což by zapříčinilo ztrátu zaměstnaní. Tento názor zastávali úředníci, jenž

zkoušky vykonali, ale stejně se o ní vyjadřovali i ti, jenž ji neskládali, na základě přenesené zkušenosti. Na otázku, zda je respondent rád, že se zkoušce vyhnul, jeden z nich hlasitým křikem a s nesouhlasným vrtěním hlavou odpověděl: „*No jejej! Minulý měsíc dělala kolegyně, inženýrka, která dříve dělala v bance, chytrá holka jako opice. Říkala, že tam holky omdlívaly, zvracely*“ (Oma).

Podle nich je průběh zkoušky psychicky náročný, protože je zapotřebí znát velké množství zákonů. Úředníci zkoušku přirovnávali ke zkoušce na VŠ, někteří dokonce ke státnicím. „*Pro nás, co už máme dlouho po škole, tak jako jsme si u toho připomněli, jaké to bylo před státnicemi. Opravdu se učíte týdny, týdny, měsíce, máte stovky stran*“ (Petra). Jednodušší pro ně bylo složit zkoušku odborné způsobilosti z části zvláštní, protože oplývali zájmem o informace, které využijí v praxi.

Základním problémem bylo právě již dříve zmíněné nové zavedení zkoušky. Úředníci často byli ve vysokém věku a bylo pro ně obtížnější si poznatky pamatovat a skloubit učení s rodinným a pracovními povinnostmi. Podle některých byl poskytnutý čas na přípravu dostatečný, pro jiné ne. Zda zkoušky vykonají úspěšně je v rukou zaměstnavatele, který rozhoduje o poskytnutí volna na učení a přípravné kurzy.

Všichni respondenti kromě jednoho nenašli na zkoušce odborné způsobilosti nic pozitivního. Vyjádřili, že takovéto stresování dospělých je naprosto zbytečné a to, že neznají teorii, kterou při své práci nevyužívají, by mělo způsobit rozvázání pracovního poměru klidně po několika letech dobře odváděné práce? „*Tam pokud to neuděláte opakovaně, tak vlastně končíte ve své práci, a když děláte 20 let svojí práci, víte, myslíte si, že ji děláte dobře, máte spoustu zkušeností, a musíte se naučit spoustu teorie, kterou v té praxi nevyužíváte, a to už za těch 20 let víte, co využíváte, tak ta obava, že přijdete o zaměstnání kvůli teorii, kterou v praxi nepotřebujete, je frustrující*“ (Jiří).

Jeden z nich jako pozitivum uvedl, že měl na zkoušce skvělou skupinu lidí, na kterou se těšil. „*Já jsem měl docela štěstí, že už v tom přípravném týdnu, kdy*

jsme tam měli jako by první kurzy, tak jsme si tam vytvořili docela dobrou partu napříč vlastně celou republikou, i celkem jsem se jako těšil na tu partu“ (Pepa).

Zájem o nepovinné vzdělávání

Zájem o další kurzy nad rámec stanovené zákonem byl pouze u některých respondentů. Jedním z důvodů, proč někteří nemají zájem o nepovinné kurzy je nuda a šedí nabídky. Jako druhý důvod byla uvedena domněnka již dostačujícího vzdělání. V případě zájmu o nepovinné kurzy se vzdělávací potřeby obracely k tématu zvládnání nových programů a aplikací a rozvoje, který se lze naučit na exkurzích v zahraničí. Některé úředníky trápí rychlý vývoj a potřebovali by školení v aktuálních trendech. *„Já vám řeknu, co mě trápí. A to je ta rychle jdoucí doba [...] Já nutně potřebuji, aby mě někdo proškolil dobře o vyšší level. To znamená, už teď ne Facebook, ale Instagram, už ne Instagram, ale LinkedIn, prostě něco. Tohleto mi chybí“ (Oma).*

Kvalita vzdělávacích kurzů

Posuzování kvality školení, která zaměstnanci absolvovali, je rozdílné, což může být způsobeno právě tím, z jakého odboru pocházejí a jaké mají prozatímní zkušenosti. Část respondentů si myslí, že je kvalita vysoká a časem se stupňuje. Mají možnost vybírat si školení ze široké nabídky díky spolupráci města se sdruženími měst EU. Kurzy rozšiřují jejich znalosti, lektoři oplývají odborností a účinnost kurzu se hmatatelně projevuje v jejich činnosti. *„Myslím si, že je úroveň poměrně vysoká, že jsem se dlouho už nesečkala s něčím, kde bych měla pocit, že nebyl vůbec žádný přínos“ (Jana).*

Naproti tomu pro jiné jsou školení nudná, neměnná, předražená, z poloviny užitečná, předvídatelná a prováděna nevhodně zvolenou formou. Pořadatel nedokáže skloubit věk a osobnost účastníků s programem.

Vliv lektora na kvalitu kurzů

Podle respondentů hraje klíčovou roli vzdělávacích kurzů lektor. Pro úředníky je obrovský rozdíl, zda kurz vede profesionální lektor nebo člověk z praxe. Preferují člověka, který má práci na úřadě zkušenosti, a proto dokáže zodpovědět jejich dotazy. Lektor, který vyučuje pouze teorii, je podle nich špatným lektorem, přednášení nevěnují pozornost, a nenabydou nové znalosti. „A to můžete mít jako výborné, ale když potom to lektoruje člověk, který nemá třeba praxi a nedokáže odpovídat z praxe na dotazy, tak je obsah kurzu krásný, ale školení je poloviční“ (Jiří).

Přestože kvalitu lektora měří jeho zkušenostmi, oceňují, když má komunikační schopnosti, umí přednášet, využívá aktuální metody vzdělávání a jeho prezentace je podpořena vizuálním podkladem. „Jestli chytnete blběho mluvitele, tak vám neřekne nic. Jestli já chytnu blběho školitele, tak je to úplně to samé prostě. Nedožvíte se od něho nic a spíte jak uspávač hadů“ (Oma).

Vztah ke vzdělávání

Obecně vzdělávání a učení se nových věcí je podle úředníků nezbytné. „Teď dochází k elektronizaci, digitalizaci všeho, takže je třeba se udržovat (Petra). Pokud by zákon žádnou povinnost vzdělávání neukládal, spousta úředníků by se školení neúčastnila, což by negativně znamenalo výkon práce vůči veřejnosti. „To asi vychází z povahy člověka, že ne každý má prostě chuť nebo má pocit, že by se měl dále vzdělávat, což si ale myslím, je taková nutnost“ (Jana). Jejich vztah ke vzdělávání je kladný a vnímají ho jako součást profese. „Já to beru, že ve chvíli, kdy se přestanu učit, přestanu se vzdělávat, tak na té pozici začnu zakrňovat a do té pozice asi nebudu schopen dávat všechno. Myslím si, že to je součástí jakékoliv práce nebo mělo by být“ (Pepa).

Vliv vzdělávání na duševní pohodu

Kromě zkoušky odborné způsobilosti se na duševní pohodě negativně podepisuje rychlý technologický rozvoj, který ztěžuje práci nejen starším zaměstnancům. Nově zavedené programy jsou podle slov některých úředníků natolik „dokonalé“, že obsahují velké množství dat, což však prodlužuje jejich práci, než se proklikají na požadované. *My jsme teď celý úřad přešli na nový software. Je úplně katastrofální. I když pročítáme stovky stran manuálu, tak se nedočteme to, co potřebujeme. Jsme všichni strašně naštvaní*“ (Jiří).

Vliv vzdělávání na soukromý život

V soukromém životě vzdělávání nikoho neomezuje: *„ne, nemyslím si, že by mě to omezovalo“* (Oma). Jiné je to v případě účasti na dlouhodobých kurzech. *„Já mám malé děti, takže pokud máme nějaké exkurze do zahraničí, které jsou prostě vícedenní, tak samozřejmě to nějak do toho soukromí zasáhne, ale myslím si, že je to v pořádku“* (Pepa).

Problémy úřednické profese

Jedním z problémů úřednické profese je to, že nezvládají udržení kroku s dobou a jsou pozadu. *„Já si myslím, že my, úředníci, můj názor, že pokulháváme za tou rychlostí technologie a techniky“* (Oma). Starší úředníci jsou poté vytlačeni mladšími, protože nedokážou efektivně pracovat s moderními technologiemi. Tato skutečnost je ponechána na samotných zaměstnancích, kterým chybí školení v sociálních sítích, což mladým lidem připadá směšné.

Ani mladí úředníci tento problém však nevyřeší, protože zájem o úřednickou profesi se potýká s poklesem z důvodu tabulkových platů, které se rovněž potkávají s nepochopením z hlediska stoupající odbornosti každým školením. Schopní úředníci opouštějí magistrát, protože se stávají odbornějšími, než je samotné vedení. *„Odbornost těch aktivních úředníků bývá vyšší, než odbornost těch vedoucích nebo odbornost toho vedení města. Vedení města*

to často řeší z té politické stránky. [...] já jsem přesvědčen, že v některých oblastech by se měli i tito lidé nebo vedení měst, ať už to je rada nebo přímo vedení města určitě měli vzdělávat, protože ten vývoj je překotný“ (Pepa).

Vedoucí má pod sebou mnoho různě zaměřených úředníků a je tedy nemožné, aby byl specialistou tolika činností. Jeho úkolem by tedy mělo být vzbuzovat zájem úředníků o vzdělávání, avšak ani tohle se neděje.

Z pohledu vedoucího je zase problém malá nabídka školení. Kdyby měl možnost účastnit se různých školení pro vedoucí úředníky, jeho odbornost by byla vyšší. Vzdělávací instituce však tyto kurzy často nepořádají, protože vedoucích je na úřadě znatelně nižší počet než řadových zaměstnanců, a tudíž nejsou pro pořadatele perspektivní cílovou skupinou.

Dalším velkým problémem je právě financování vzdělávání pro úředníky, kdy cena kurzu pro jednu osobu se pohybuje okolo 3 tisíc na osobu. Úředníkům se nelíbí, že v soukromém sektoru jsou vzdělávací kurzy nabízeny zdarma jako propagace vzdělávacích institucí, kdežto sektor veřejný platí za kurzy obrovské částky. *„V soukromém sektoru spíše firmy zvou ty své klienty na to, aby se u nich proškolili a případně si potom, já nevím, nějaký jejich program nebo systém pořídili. Ve státní správě nebo veřejné správě je to o tom, že si firmy musíte zaplatit“*(Jana).

Návrhy změn

Úředníci převážně systém vzdělávání kritizovali. Při otázce, co by změnili, všichni respondenti absolutně bez váhání odpověděli, že by zrušili povinnou časovou normu, nebo počet povinných dní alespoň redukovali. *„Já bych snížil počet dnů povinných školení z těch 18 na 12, na 4 ročně přibližně“*(Jiří). Jiní by požadovali obměnu nabídky kurzů: *„máte pořád stejné nabídky školitelů i jejich práce, tak potřebovala bych něco jiného* (Oma).

Vzdělávání by mělo být v kompetencích konkrétního zaměstnavatele, který by společně s vedoucími odborů rozhodoval, kdy je potřeba úředníka

proškolit v souladu s obměnami zákonů a vybaveními, s nimiž pracuje. Někteří pracovníci by se tak během 3 let účastnili méně školících dnů než 18, jiní zase více v závislosti na konkrétních potřebách. Jeden z respondentů také zmínil, že by se úředníci měli více angažovat v hledání školení pro ně vhodných, místo aby si vybírali nepotřebné kurzy pouze proto, že jsou v nabídce a oni potřebují splnit své povinné dny. *„Asi bych více tlačil na ty zaměstnance, aby ta iniciativa v tom vyhledávání těch kurzů byla na nich, aby se opravdu vzdělávali v tom směru, ve kterém pracují“*(Pepa).

Zodpovězení výzkumných otázek

Jak vnímají zaměstnanci vzdělávání na vybraném magistrátu?

Zaměstnanci vnímají vzdělávání jako nezbytnou součást své profese. Díky němu mohou podávat kvalitní služby a reagovat na aktuální proměny veřejné správy. Průběh vzdělávání na magistrátu už tak kladně nevidí. Nelíbí se jim vysoké ceny kurzů, nedostatečné vzdělávání v oblasti moderních technologií, nízká specializace nadřízených, opakující se nabídka kurzů a nedostatečné ohodnocení jejich odbornosti.

Jaký má vzdělávání vliv na duševní pohodu zaměstnanců na pracovišti?

Vzdělávání má zároveň pozitivní i negativní dopad na duševní pohodu zaměstnanců. Prospívá jí učení se nových znalostí a dovedností, návštěva zahraničních exkurzí. Udržují tak lépe krok se společností a zároveň nabyté vědomosti uplatňují ve své profesi a zkvalitňují tak služby občanům. Při vzdělávání oceňují ostatní přítomné zaměstnance, se kterými mohou utvořit přátelství. Vzdělávání je v případě krátkodobých kurzů v soukromém životě nijak neomezuje. Za stresující považují zkoušku odborné způsobilosti, přechod na nový software a příchod nových trendů.

Jak zaměstnanci vnímají zákonem stanovené vzdělání?

Zaměstnanci vnímají zákonem stanovené vzdělávání negativně, jelikož při odborech beze změn, je podle nich účast na kurzech zbytečné utrácení peněz. Podobně to vnímají i ti, jenž mají agendu širší, protože naopak potřebují školicích dnů více.

Jaký mají názor na zkoušku odborné způsobilosti?

Podle všech zaměstnanců má zkouška odborné způsobilosti negativní dopad na jejich duševní pohodu. Jedná se o velké množství obsahu, který v praxi ani nevyužijí a obávají se ze ztráty o své zaměstnání. Styl zkoušky je psychicky náročný.

Jak vnímají kvalitu vzdělávacích kurzů?

Kvalita kurzů je vnímána rozdílně. Pro někoho jsou kurzy vysoce kvalitní, pro jiné nudné a nepřínosné. Kvalitu kurzu ovlivňuje především lektor.

Jaké mají možnosti vzdělávání mimo zákon?

Zaměstnanci mají po splnění povinných dní možnost podat žádost o doplňující kurz, který podléhá schválení. Pokud je kurz z pohledu zaměstnavatele přínosný, schvaluje ho.

4. Diskuze

Ve srovnání s výzkumem ČSÚ z roku 2016 můžeme vidět, že se i zde objevil nezájem o další kurzy z důvodu přesvědčení, že je postačující vzdělání dosavadní. Jinak byl ale spatřen spíše zájem vzdělávat se i dobrovolně.

Ke stejným výsledkům jako náš výzkum dospěl výzkum z roku 2010 (Makovská) co se týče zkoušky odborné způsobilosti. Nemůžeme konstatovat, že se od té doby nic nezměnilo, protože je dost možné, že zkoušku vykonávali naši úředníci ve stejnou dobu jako úředníci tohoto výzkumu. Nejnovější výroční zpráva Ministerstva Vnitra, jejíž statistika je uvedena v teoretické části, podotýká vysokou úspěšnost. To však stále neznamená, že příprava na zkoušku a její samotný průběh není pro úředníky stresující, přestože ji zvládnou složit.

Co se týče kvality, neshodují se výsledky ani s těmi negativními v roce 2010 (Makovská), ani těmi pozitivními v roce 2016 (Kovaříková). Naši respondenti spíše zdůrazňují, že každý kurz je jinak kvalitní, a především záleží na lektorovi. Rozdílnost výsledků může spočívat v postupném zlepšování kvality, což i uvedl jeden náš respondent, avšak mohlo to nastat v důsledku charakteristik osobnosti – na tom, jak moc jsou zaměstnanci kritičtí a jaké nároky od kurzů požadují.

Respondenti uvedli, že vzdělávání má hmatatelný dopad na jejich činnost, protože se je nezbytné implementovat změny do svých postupů. Zároveň mají možnost vždy po skončení kurzu lektora kontaktovat. Může to být tedy závislostí efektivity na možnosti doptání se na další informace, pokud něco nepochopí, jak to říkají výzkumy z Nizozemska a Afriky (Tugendhat & Alemu, 2016; Montford et al., 2014, 8th December).

Všichni respondenti spadají pod jinou agendu, tudíž mají rozdílné možnosti nabídky vzdělávacích kurzů, jak již bylo zmíněno. Přestože se zde objevují zaměstnanci, kteří nemají problém normu naplnit nebo pro ně není

povinná, stejně ji kritizují, stejně jako zkoušku odborné způsobilosti. Můžeme zde vidět velkou sounáležitost s ostatními zaměstnanci. Žádný z nich neřekl, že je to správně, nebo ho to nezajímá, naopak každý dodal, že pro něj to sice omezující není, ale pro jiné ano, tudíž je jeho postoj negativní.

Zároveň je překvapivé, že negativní postoj k časové normě vzdělávání zaujmají bez výjimky všichni respondenti, přesto je to takto nastaveno. Na druhou stranu respondenti zmínili, že pokud by tato povinnost nebyla, spousta úředníků by se nevzdělávala. Podle charakteristiky generací to může být způsobeno tím, že dnešní produktivní osoby svou energii investují spíše do aktivit mimo práci. Z teorií motivace zase vyplývá, že pokud nerozvíjí schopnosti a nic nového nepřináší, jejich postoj kladný nebude. U rozsáhlých agend se změnami některým jedincům stačí vidina hmatatelného dopadu na práci a potěšení z nově nabytých dovedností. Jiným však může vadit právě to, že jedinci bez odbornosti jsou výše postaveni a lépe odměněni, což u nich způsobuje demotivaci vzdělávat se dál.

V tomto případě sice nikdo z tázaných neuvedl, že by se nejraději vůbec nevzdělával, a všichni toto shledávají jako nutnost, avšak jsem si vědoma, že právě tito respondenti jsou aktivní lidé, kteří mají zájem podnikat záležitosti navíc už jen proto, že se dobrovolně přihlásili k poskytnutí rozhovoru, a navíc prosí o zaslání výsledku výzkumu.

Závěr

Při vzdělávání dospělých, zaměstnanců, a tedy úředníků záleží mimo možnosti organizace také samotných zaměstnancích. Na jedné straně je to společnost, její proměny a systém organizace, na straně druhé osobní charakteristiky a kapacity jednotlivců.

Při plánování vzdělávání je potřeba, aby osoba pověřená vzděláváním znala zaměstnance. Pak je dokáže správně motivovat, změnit jejich případný negativní postoj a naplánovat vzdělávací proces tak, aby pozitivně přispíval jejich duševnímu zdraví.

Společnosti se vyvíjí rychlým tempem a tyto změny je potřeba zakomponovat i do vzdělávání. U úředníků se to projevuje přechody na jiné softwary, změnou zákonů a jiných právních předpisů, proto je nezbytné, aby se ve své profesi nepřestali učit nové znalosti a dovednosti.

Pro úředníky je zákonem stanoveno povinné vzdělávání. Cílem bakalářské práce je zjistit, jaký postoj zaměstnanci vůči vzdělávání zaujímají a jaký vliv má na jejich duševní pohodu. Respondenti byli v tázání na průběh vzdělávání, formy, zákonem stanovené vzdělávání, zkoušku odborné způsobilosti, nepovinné vzdělávání, kvalitu vzdělávacích kurzů, zvládnutí učení se přechody na jiné programy. Všechny oblasti se týkaly jejich pohledu na danou věc.

Podle zjištěných výsledků úředníci zaujímají kladný postoj celkově ke vzdělávání, uvědomují si, že vzdělávání a učení se nových znalostí a dovedností by mělo být součástí každé profese, obzvlášť té jejich, kde se často potýkají se změnami a zaváděním nových postupů. Negativní postoj ale nastává v případě vzdělávání povinného, a skládání zkoušky odborné způsobilosti. U vzdělávání jim nevádí konkrétně to, že je povinné, ale časová norma jim připadá nesmyslná.

Můžeme říci, že vzdělávání má pozitivní i negativní vliv na jejich duševní pohodu. Vzdělávání se a učení nových poznatků má hmatatelný dopad na jejich práci, a pokud se vše naučí, posilní to jejich sebedůvěru v zaměstnání a rozvoj sebe samého. Ale nalezneme zde i některé z uvedených stresových faktorů. Jedná se o nepřiměřené množství učení ke zkoušce, účastnění se kurzů, které jim nic nepřináší, chybějící nabídky školení a přizpůsobování se rychle jdoucí době.

Literatura a zdroje

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practise* (10th Ed.). Kogan Page.
- Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků* (1st Ed.). Grada Publishing, a. s.
- Bednaříková, I. (2007). *Metodika vzdělávání dospělých* (1st Ed.). VŠPJ-ICV.
- Bedrnová, E., Pauknerová, D., Cajthamplová, K., Cipro, M., Franková, E., & Jarošová, E. (2015). *Management osobního rozvoje; Duševní hygiena, sebeřízení a efektivní styl života* (2nd Ed.). Management Press.
- Blatný, M. (2016). *Psychologie celoživotního vývoje*. Karolinum.
- Buchtová, B., Šmajš, J., & Boleloucký, Z. (2013). *Nezaměstnanost* (2st Ed.). Grada Publishing, a. s.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- CIRCLE Education s.r.o. (n. d.). <https://circle-education.cz/kurzy/prostatni-spravu/>
- Cornaglia, F., Crivellaro, E. a McNally, S. (2015, April). Mental health and education decisions. *Labour Economics*, 33, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2015.01.005>
- Český statistický úřad. (2016). *Přístupy a postoje k dalšímu vzdělávání*. <https://www.czso.cz/documents/10180/76208655/23005318k3.pdf/aecbb5a0-ca51-4cdc-b5bb-38a726db112d?version=1.0>
- Erényi, T., Škubal, J., Daněk, M., Aradská, D., Schelle, K., & Tauchen, J. (2009). *Základy pracovního práva*. Key Publishing.
- Ferjenčík, J. (2010). *Úvod do metodologie psychologického výzkumu*. Portál.
- Field, J. (2009). Good for your soul? Adult learning and mental well-being. *International Journal of Lifelong Education*, 28(2), 175-191. <https://doi.org/10.1080/02601370902757034>

- Gálik, S. (2012). *Psychologie přesvědčování*. Grada Publishing, a. s.
- Hammond, C. (2004). Impacts of lifelong learning upon emotional resilience, psychological and mental health: fieldwork evidence. *Oxford Review of Education*, 30(4), 551-568. <https://doi.org/10.1080/0305498042000303008>
- Havinghurst, R. J. (1972). *Developmental tasks and education* (3rd Ed.). McKay.
- Hayes, N. (1993). *Principles of Social psychology*. Taylor a Francis Group.
- Holá, J. (2007, January). *Interní školení a workshopy*. Digitální knihovna Univerzity Pardubice. <http://hdl.handle.net/10195/35454>
- Hotár, V. S. (2000). *Výchova a vzdelávanie dospelých – andragogika: terminologický a výkladový slovník*. Slovenské pedagogické nakladateľstvo.
- Hradil, P. (2017). *Právo pro gymnázia, obchodní akademie, střední a vyšší odborné školy*. KODIAK print s. r. o.
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků* (1st Ed.). Grada Publishing, a.s.
- INTEGRA CENTRUM s.r.o. (n. d.). <https://www.integracentrum.cz/>
- Káňa, P. (2004). *Základy Veřejné správy*. Montanex. a. s.
- Kindl, M., Kramář, K., Rajchl, J., & Telecký, D. (2006). *Základy správního práva*. Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s. r. o.
- Klucká, J., & Volfová, P. (2016). *Kognitivní trénink v praxi* (2nd Ed.). Grada publishing, a. s.
- Knowles, M. S., Holton III, E. F., & Swanson, R. A. (2012). *The adult learner* (7th Ed.). Taylor and Francis Group.
- Kočí, R. (2012). *Obecní samospráva*. Leges.
- Kondáš, O. (1979). *Tréma – strach zo skúšky*. Slovenské pedagogické nakladateľstvo.
- Kotásek, J., & Škoda, K. (1966). *Teorie vzdělávání dospělých*. Státní pedagogické nakladatelství.
- Koubek, J. (2010). *Řízení lidských zdrojů* (4th Ed.). Management Press.

Kováříková, L. (2016). *Evaluace vzdělávání zaměstnanců statutárního města Zlína*. [Bakalářská práce, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně]. DSpace – UTB. http://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/37310/kov%a1%99%a1_2016_dp.pdf?sequence=1&isAllowed=y

KVB advokátní kancelář s.r.o. (n. d.). *Poradna pro obce Svazu měst a obcí České republiky*. <https://www.poradnaproobce.cz/>

Locke, E. A., Motowidlo, S. J., & Bobko, P. (1986). Using self-efficacy theory to resolve the conflict between goal-setting theory and expectancy theory in organizational behavior and industrial/organizational psychology. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 4(3), 328-338. <https://doi.org/10.1521/jscp.1986.4.3.328>

Lochmannová, A. (2017). *Veřejná správa, základy veřejné správy*. Computer Media s. r. o.

Makovská, M. (2010). *Problémy dalšího vzdělávání úředníků veřejné správy v ČR*. [Diplomová práce, Univerzita Karlova v Praze]. Digitální repozitář UK. <https://dspace.cuni.cz/bitstream/handle/20.500.11956/25870/120115055.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Masařík, J., & Kricner, V. (2015). *Správní právo – obecná část* (7th Ed.). Střední školy veřejnoprávní a Vyšší odborná škola prevence kriminality a krizového řízení.

Matouš, Z. (2021). *Management vzdělávání dospělých a vzdělávacích organizací*. Česká andragogická společnost.

Ministerstvo vnitra ČR; Odbor přípravy pracovníků ve veřejné správě. (2003). *Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů*. [www.mvcr.cz › odk2 › soubor › vzor-vedoucich-pracovniku-pdf](http://www.mvcr.cz/odk2/soubor/vzor-vedoucich-pracovniku-pdf)

Ministerstvo Vnitřní ČR. (2023, 1st July). *Výroční zpráva o stavu vzdělávání úředníků územních samosprávných celků v České republice v roce 2022*. <https://www.mvcr.cz/clanek/vzdelavani-v-usc-akreditace-vzdelavacich-instituci-a-programu.aspx>

Montford, A. Beck, L. & Twijnstra, A. (2014, 8th December). Can Integrity Be Taught in Public Organizations? The Effectiveness of Integrity-Training

Programs for Municipal Officials. *Public Integrity*, 15(2), 117-132.
<https://doi.org/10.2753/PIN1099-9922150201>

Mužík, J. (2005). *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Fraus.

Mužík, J., & Krpálek, P. (2017). *Lidské zdroje a personální management*. Academia.

Nehybová, J. (2007). *Možnosti a způsoby vzdělávání veřejné správy*. In: Bližkovský, B. et al. (2007). *Zdokonalování veřejné správy a samosprávy České republiky*. Moravskoslezská akademie pro vědu, vzdělání a umění, Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy Univerzity v Brně, Vysoké učení technické, EU Regionpartner v Brně.

NOTIA Středisko vzdělávání, spol. s r. o. (n. d.)
<https://www.notiavzdelavani.cz/>

Paulík, K. (2018). *Psychologie práce a organizace; vybrané kapitoly*. Ostravská Univerzita.

Pekárek, A. (2012). *Analýza současných evropských trendů v oblasti e-governmentu*. Knihovna [online] 23(1), 51-62.
https://oldknihovna.nkp.cz/pdf/1201/20121_51.pdf

Perloff, R. M. (2008). *The Dynamics of Persuasion*. Taylor and Francis Group.

Plamínek, J. (2010). *Vzdělávání dospělých*. Grada Publishing, a. s.

Plamínek, J. (2014). *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele* (2nd Ed.). Grada Publishing, a. s.

Pomahač, R. (1999). *Průvodce veřejnou správou*. ISV nakladatelství.

Prokopenko, J., Kubr, M., Jurnečka, S., Spanilý, S., & Vejdělek, J. (1996). *Vzdělávání a rozvoj manažerů* (1st Ed.). Grada Publishing, a. s.

Průcha, J., & Veteška J. (2012). *Andragogický slovník*. Grada Publishing, a. s.

Ptáček, R., Vnuková, M. S. & Raboch, J. (2017, January). Work-related stress and mental health - Can work lead to mental disorders? *Cas Lek Cesk.* 156(2), 81-87. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/28508659/>

Rohlíková, L., & Vejvodová, J. (2012). *Vyučovací metody na vysoké škole*. Grada Publishing a. s.

- Sak, P. & Saková, K. (2007). *Hodnota vzdělání a místo médií v celoživotním vzdělávání*. In: Sak, P. et al.: *Člověk a vzdělání v informační společnosti*. Portál.
- Sládeček, V. (2019). *Obecné správní právo* (4th Ed.). Wolters Kluwer.
- Smith, M. B., Bruner, J. S., & White, R. W. (1964). *Opinions and Personality*. Wiley.
- Šedivý, M., & Medlíková, O. (2011). *Úspěšná nezisková organizace* (2nd Ed.). Grada Publishing, a. s.
- Šedivý, M., & Medlíková, O. (2012). *Public relations, fundraising a lobbying pro neziskové organizace*. Grada Publishing, a. s.
- Šimíčková-Čížková, J. (2012). *Poznávání duševního života člověka* (4th Ed.). Univerzita
- Šmahaj, J., & Cakirpaloglu, P. (2015). Pracovní motivace: teorie, praxe a nové výzkumné perspektivy a směřování. *E – psychologie*, 9(4), 24-37. <https://e-psycholog.eu/clanek/244>
- Švaříček, R., Šedová, K. & kol. (2010). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Portál.
- Temiaková, D., Petrová, G., Pančíková, V., & Valicová, M. (2020). *Profesijní andragogika*. Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre. Pedagogická fakulta; Katedra pedagogiky.
- Tugendhat, H. & Alemu, D. (2016, May). Chinese Agricultural Training Courses for African Officials: Between Power and Partnerships. *World Development*, 81, 71-81. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2016.01.022>
- Urban, J. (2016). *Přestaňte se v práci stresovat; 44 doporučení pro ty, kteří nechtějí práci obětovat své zdraví*. Grada Publishing, a. s.
- Vágnerová, M. (2008). *Vývojová psychologie II; Dospělost a stáří*. Karolinum.
- Vančura, P. (2023). *Demokracie*. Trinitas.
- Veteška, J., & Tureckiová, M. (2008). *Kompetence ve vzdělávání*. Grada Publishing, a. s.
- Veteška, J. (2016). *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Portál.
- Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2007). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců* (1st Ed.). Grada Publishing, a. s.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

Vyhláška č. 172/2017 Sb., o podrobnostech obsahu a provádění zkoušky odborné způsobilosti úředních osob oprávněných k provádění úkonů správního orgánu v řízení o přestupcích a o náležitostech osvědčení o vykonání zkoušky odborné způsobilosti (2017). Česká republika. <https://www.mvcr.cz/clanek/zkouska-odborne-zpusobilosti-urednich-osob-opravnenych-k-provadeni-ukonu-spravniho-organu-v-rizeni-o-prestupcich.aspx>

Vyhláška č. 304/2012 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků (2018). Česká republika. <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-304>

Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o. p. s. (n. d.). <http://vcvscr.cz/homepage/kurzy>

Wagnerová, I., Hoskovcová-Horáková, S., Šírová-Bídlová, E., Kmoníčková, J., & Baarová, E. (2011). *Psychologie práce a organizace; nové poznatky* (1st Ed.). Grada Publishing, a. s.

Wlodkowski, R. J. (1985) *Enhancing Adult Motivation to Learn*. Jossey-Baas.

Zákon č. 312/2002 Sb., Zákon o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů (2017). Česká republika. <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-312>

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákon zákoník práce (2023). Česká republika. <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

Zormanová, L. (2017). *Didaktika dospělých*. Grada Publishing, a. s.