

**MOTIVACE
ADMINISTRATIVNÍCH ZAMĚSTNANCŮ OKRESNÍCH SOUDŮ
K DALŠÍMU PROFESNÍMU VZDĚLÁVÁNÍ**

Jarmila Sekaninová

Bakalářská práce
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jarmila Sekaninová**
Osobní číslo: **H14942**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Motivace administrativních zaměstnanců okresních soudů k dalšímu profesnímu vzdělávání**

Zásady pro vypracování:

Studium odborné literatury.

Vymezení terminologie a teoretických východisek z oblasti motivace, dalšího profesního vzdělávání a soudnictví.

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

Realizace kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření.

Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.

Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

FORSYTH, Patrick. Jak motivovat lidi. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-386-2.

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

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

MATULČÍKOVÁ, Marta a Július MATULČÍK. Vzdelávanie a Kariéra. Bratislava: vydavateľstvo Ekonóm, 2009. ISBN 978-80-225-2700-2.

RABUŠICOVÁ, Milada a Ladislav RABUŠIC (eds.). Učíme se po celý život?: o vzdělávání dospělých v České republice. Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISBN 978-80-210-4779-2.

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

Datum zadání bakalářské práce: **1. listopadu 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **26. dubna 2017**

Ve Zlíně dne 1. listopadu 2016



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



Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

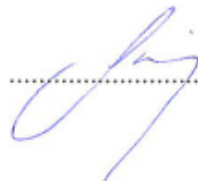
Beru na vědomí, že

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

Prohlašuji, že

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

Ve Zlíně 19.2.2017



.....

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ABSTRAKT

Tato práce se zabývá motivací administrativních zaměstnanců vybraných okresních soudů k dalšímu profesnímu vzdělávání. Teoretická část vymezuje hlavní aspekty oblasti motivace, vzdělávání dospělých v kontextu celoživotního učení a soudnictví v České republice. Důraz je kladen zejména na další profesní vzdělávání a s tím spojené otázky kvalifikace, kompetence a vzdělávacích bariér. Praktická část práce formou kvantitativního výzkumu zjišťuje rozdíly v motivaci k dalšímu profesnímu vzdělávání administrativních zaměstnanců vybraných okresních soudů, a to zejména ve vztahu k jejich pracovnímu zařazení.

Klíčová slova:

motivace, stimulace, řízení lidských zdrojů, další profesní vzdělávání, celoživotní učení, bariéry ve vzdělávání, kvalifikace, kompetence, soudnictví, justiční akademie

ABSTRACT

This thesis deals with the motivation towards further education of clerical employees working in administration in selected district court offices. The theoretical part defines the main aspects of motivation, adult education in the context of lifelong learning and the judiciary in the Czech republic. The main focus is placed on the further professional education and the necessary qualification, competence and the barriers to education. The practical part used the quantitative research to illustrate the differences in motivation for further professional education of the clerical staff working in selected district court offices in relation to their work function.

Keywords:

motivation, stimulation, human resources management, the further professional learning, lifelong learning, barrier to education, qualification, competency, the judiciary, Judicial Academy

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu práce Mgr. Janu Kalendovi, Ph.D. za jeho odborné vedení, připomínky i cenné rady a zaměstnancům oslovených soudů za ochotu a spolupráci při výzkumném šetření. Díky patří také mým přátelům a kolegům za jejich podporu a trpělivost.

„Vědět něco je chvályhodné, hříchem je nechtít se nic učit.“

Marcus Porcius Cato

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

Ve Zlíně dne 26. dubna 2017

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 MOTIVACE	11
1.1 VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ MOTIVACE	12
1.2 MOTIVACE V PROFESNÍ OBLASTI	14
1.2.1 Maslowova teorie potřeb	14
1.2.2 McGregorova teorie X a Y	15
1.2.3 Herzbergova motivačně-hygienická teorie.....	16
1.3 MOTIVACE DOSPĚLÉHO K UČENÍ	18
1.3.1 Motivační faktory ve vzdělávání	19
1.3.2 Bariéry ve vzdělávání dospělých.....	20
2 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH V PROFESNÍM ŽIVOTĚ	22
2.1 DALŠÍ PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ V KONTEXTU CELOŽIVOTNÍHO UČENÍ	23
2.2 DALŠÍ PROFESNÍ A PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ	24
2.2.1 Kvalifikační vzdělávání	25
2.2.2 Rekvalifikační a adaptační vzdělávání	25
2.2.3 Normativní školení (kurzy)	26
2.3 DALŠÍ PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ JAKO SOUČÁST ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ	28
2.3.1 Kvalifikace	31
2.3.2 Kompetence.....	31
2.3.3 Klíčové kompetence.....	32
3 SYSTÉM SOUDNÍ MOCI V ČESKÉ REPUBLICE	34
3.1 SOUDNÍ SOUSTAVA A ORGANIZACE SOUDNICTVÍ V ČR	35
3.2 ZAMĚSTNANCI SOUDU	36
3.2.1 Pracovní pozice u soudu.....	37
3.2.2 Kvalifikační předpoklady zaměstnanců soudů.....	38
3.2.3 Kompetence zaměstnanců soudů	40
3.3 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ SOUDŮ	41
3.3.1 Justiční akademie Kroměříž.....	42
3.3.2 Justiční knihovna a informační systémy	43
II PRAKTICKÁ ČÁST	45
4 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA VÝZKUMU	46
4.1 VÝZKUMNÝ PROBLÉM	47
4.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY A FORMULACE HYPOTÉZ	50
4.3 VÝZKUMNÝ SOUBOR A METODIKA VÝZKUMU	52
5 INTERPRETACE A ANALÝZA DAT VÝZKUMU	54
5.1 DISKUZE A DOPORUČENÍ PRO PRAXI	70
ZÁVĚR	74
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	75
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	81
SEZNAM OBRÁZKŮ	82
SEZNAM TABULEK	83
SEZNAM GRAFŮ	84
SEZNAM PŘÍLOH	85

ÚVOD

S neustále se měnícími nejen kvalifikačními nároky trhu práce a životními i profesními zkušenostmi se stává další profesní vzdělávání nezbytností a součástí celoživotního učení. Znalosti a dovednosti nabyté v rámci počátečního formálního vzdělávání nestačí rostoucímu tempu společnosti a absenci jejich aktualizace a průběžného doplňování si lze jen s obtížemi představit. Na tyto skutečnosti již delší čas poukazují odborníci celého světa a je jí věnován nejméně jeden významný národní i mezinárodní dokument. Přesto je stále otázkou každého jedince, zda se uvedeným okolnostem přizpůsobí a touto cestou se vydá či nikoli. Člověk může pociťovat potřebu dalšího rozvoje, ať už vyplývající z vnitřního pocitu nedostatku či tlaku okolí, ne vždy je však tato potřeba natolik silná, aby se stala aktivizujícím prvkem našeho jednání. Tím jsou motivy a stimuly, jež nám v souhrnu a svým zaměřením dávají sílu dosáhnout stanovených cílů. Motivace ovlivňuje naše každodenní jednání i dlouhodobé cíle. Nejinak je tomu i v oblasti vzdělávání. Ačkoli potenciál učit se má každý, ne vždy jsou mu do cesty kladeny překážky a právě motivace nám dává sílu tyto překonat. Právě s ní je též často spojena dosažitelnost, jakožto i efektivita a užitečnost vzdělávání.

Příčinami jednání člověka ve všech aspektech jeho života se zabývají odborníci od nepaměti, kdy pátrají po jejich zdrojích a využití. Proto vzniklo i mnoho teorií na dané téma. Je beze sporu přínosem vědět, co člověka motivuje a co naopak nikoli, zda je tato motivace s to pomoci překonat překážky a tyto okolnosti dopadají na oblast dalšího rozvoje jak v rámci zaměstnání, tak v rámci celého trhu práce. Právě tematikou motivace v dalším profesním vzdělávání se zabývá tato práce.

V teoretické části budou nejprve vymezeny hlavní skutečnosti související s oblastí motivace s poukazem zejména na její vnitřní a vnější faktory. V kontextu celoživotního učení bude dále věnována pozornost dalšímu profesnímu vzdělávání a s tím spojené otázky kvalifikace a kompetence a nebude opomínuta ani oblast vzdělávacích bariér. Vzhledem k zaměření práce se poslední kapitola teoretické části bude zabývat oblastí soudnictví v ČR, zejména z pohledu pracovního rozdělení, kvalifikačních a kompetenčních nároků.

Cílem praktické části bude kvantitativním způsobem, formou dotazníkového šetření, zjistit, zda existují rozdíly v motivaci k dalšímu profesnímu vzdělávání administrativních zaměstnanců vybraných okresních soudů, a to zejména ve vztahu k jejich pracovnímu zařazení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

Otázka motivace představuje rozsáhlou oblast, zasahující do všech aspektů života člověka. Z tohoto důvodu je patrné, že nelze danou problematiku dokonale ve stanoveném rozsahu práce objasnit a proto její detailní rozbor není a nemůže být účelem této kapitoly. Zaměříme se proto toliko na základní vymezení, poukážeme na souvislost motivace se vzděláváním a profesní stránkou života dospělého člověka.

Motivace se stala součástí mnoha oborů. Její transdisciplinárnost znemožňuje jednotnou definici, nicméně Nakonečný (1996) považuje motivaci za vnitřní uvědomělý i neuvědomělý stimul, který působí na projevy subjektu. Různé druhy motivů se projeví u každého jedince různě v závislosti na míře uspokojení potřeb jedince. Motivaci si tedy můžeme zjednodušeně představit jako důvod, proč něco děláme nebo nějak přemýšlíme. Uvedený autor říká, že vždy, když si položíme otázku, „proč někdo nějak jedná či smýšlí“, ptáme se na jeho motiv. Obdobně Armstrong (2009, s. 317; 2007, s. 219) definuje motiv jako „důvod pro to, abychom něco dělali“. Také Kociánová (2010, s. 26-27) hovoří o motivaci jako o souboru činitelů představujících vnitřní „hnací síly“ člověka, které usměřují jeho jednání. Za základní vymezuje potřeby, zájmy, postoje a hodnoty a dodává, že snahou každého jedince je uspokojit své potřeby (tedy projevy nedostatku) existenčního i sociálního charakteru.

Motivace se dle Řezáče (1998, s. 35) stala velmi významnou v profesní oblasti člověka a zejména v sociálním pojetí zkoumá, jak společenský život ovlivňuje chování i motivaci. Je významně spojena s managementem a personalistikou. V tomto kontextu, jak uvádí Mateicicuc (2008, s. 184-185), je chápána jako soubor psychologických sil předurčujících zaměření aktivit, jednání a chování členů organizace, úroveň a vytrvání u vynaloženého úsilí. Motivace by měla vést k aktivizaci výkonného potenciálu zaměstnance a tím též k dosažení stanovených cílů organizace i jedince. Armstrong (2010, s. 219) poukazuje na mnohdy zjednodušování otázky motivace, kdy věnovat jí náležitou pozornost může být rozhodujícím faktorem v míře dosažení stanovených cílů každé organizace.

Tyto cíle se samozřejmě liší. V soukromém sektoru bývá tímto cílem dosažení zisku, v neveřejném pak zpravidla plnění stanovených úkolů a poskytování služeb. Na rozdíl od soukromého, ve veřejném sektoru nelze počítat s motivem dosažení zisku aplikovaným pro podporu výkonnosti zaměstnanců, proto je poskytování služeb pro každého zaměstnance obtížněji ztotožnitelné. (Peková, Pilný a Jetmar, 2008, s. 167-169)

1.1 Vnitřní a vnější motivace

Podle Bělohradka (2008, s. 39) jsou motivy pohnutky k jednání zahrnující dvě složky, a to energizující a řídící. Řezáč (1998, s. 35) k tomu dodává, že právě vnitřní a vnější jevy představují spouštěče, které zaměřují a energizují chování a jednání jedince, přičemž se jedná o oblast, ve které se rozličné způsoby chápání pojmu motivace shodují. Je však nutné rozlišovat motivaci a motivování, kdy motivaci vnímá jako vnitřní psychický proces (s čímž souhlasí i Nakonečný, používajíc označení vnitřní psychologický důvod chování), zatímco motivování jako vyjádření povahy vnějšího působení vedoucího ke změně chování.

K tomuto terminologickému rozdělení též Nakonečný (2006, s. 86-88), dodává, že motivování představuje vyvolání u někoho motivaci. Jedná se tedy o proces aktivace, které musí předcházet nějaký podnět, nejčastěji zvnějšku, v rámci kterého se motivy utváří. Dále uvádí, že tyto podněty se nazývají různě. Dříve užívané označení pohnutka a pobídka nahrazuje označením *motivátory* (s tímto označením také pracuje např. Herzberg ve své teorii, o které bude hovořeno dále), kam řadí zejména kariéru a finanční otázku, a *incentivy*, představující hodnotu cílového objektu.

Také Mateiciuc (2008, s. 185) uvádí, že motivace má své vnitřní - endogenní a vnější - exogenní příčiny (anglicky *intrinsically and extrinscially motivated behavior*). Za zdroj motivace v prvním případě považuje samu vykonávanou činnost a řadí sem například instinkty či pudy, ale také potřeby, hodnoty, postoje, zájmy, tužby aj. V druhém případě je cílem vyhnout se trestu nebo dosáhnout odměny, tedy zdroj motivace spočívá v důsledku jednání a chování.

Odborníci se dlouhý čas snaží nalézt odpověď na otázku, jak správně motivovat. Plamínek (2010, s. 14-15), hovoří o nutnosti uvědomit si rozdíl mezi motivací a stimulací, zejména na vztaznost stimulace k vnitřní a vnější motivaci. **Stimulace** podle něj patří mezi vnější prvky a jako taková je v kompetenci a možnostech organizace. Nejčastějším stimulem bývají finance. Z toho vyplývá i jeho finanční náročnost; na straně druhé je jednodušší zaměstnance stimulovat než motivovat. Problém stimulace však vidí v jejím možném krátkodobém charakteru. Toto potvrzují i Kleibl, Dvořáková a Šubrt, s. (2001, s. 69), kteří poukazují na v posledních letech se stále častější názor, že postavení finančního stimulu v motivační struktuře každého jedince je závislé na individuální struktuře jeho potřeb, která vychází z jeho hodnotové orientace a představuje pouze jeden faktor z celé škály.

K financím, coby vnějšímu stimulu, uvádí například Plamínek (2010), že finance, coby vnější stimul, působí pouze potud, pokud jsou poskytovány. Proto není možné očekávat, jak dále uvádí (Kleibl, Dvořáková a Šubrt, 2001, s. 69), že výhody plynoucí z poskytování hmotných i nehmotných složek systému odměňování, které většina zaměstnanců přijímá pozitivně, zvýší jejich spokojenost a bude je nadále a dlouhodobě motivovat k vyššímu výkonu.

Z uvedených poznatků odborníků je zřejmé, že nejčastěji je důvodem motivace pocit potřeby, nedostatku či nespokojenosti a snaha tento pocit odstranit, kdy se můžeme pohybovat v oblasti fyzické i duševní. Lidé zpravidla očekávají, že jejich vynaložené úsilí bude mít předpokládanou odezvu, odměnu, která povede k uspokojení potřeb. Motivace je však vždy odvislá od individuality každého člověka. Motivačních a stimulačních prostředků nejen v rámci výkonnostního potenciálu je samozřejmě celá řada, přičemž každá organizace má vzhledem ke svým možnostem vlastní rozsah těchto prostředků. V souvislosti se zvyšováním produktivity práce (výkonu) se však jeví výhodnější motivace (podrobněji Bělohlávek, 2005, s. 76-77), neboť tato vyplývá z vnitřních motivů jedince, jeho individuálních potřeb, přání, jakožto i jeho vazeb na organizaci. Nejen v oblasti profesní se teorie vnitřní a vnější motivace stala základem mnoha motivačních teorií. Základní teorie budou představeny v následující kapitole.

1.2 Motivace v profesní oblasti

V profesní oblasti, zejména v souvislosti se snahou o zvýšení produktivity práce bylo vytvořeno množství motivačních teorií, kdy Nakonečný (1996, s. 148) poukazuje na to, že v současné době neexistuje jednotná motivační teorie, která by byla všeobecně přijímána, nicméně určité zobecnění umožňuje základní aspekty použít v praxi a aplikovat do různých oblastí dle potřeby. Motivace, jak bylo již několikrát zmíněno, se stala nedílnou součástí strategie managementu a rozvoje lidských zdrojů. Armstrong (2007, s. 221-223) rozděluje teorie motivace podle obsahu do tří kategorií:

- a) Teorie **instrumentality**, jejíž podstata spočívá v tom, že chování zaměstnanců je regulováno formou trestů nebo odměn.
- b) Teorie **obsahové**, též zvané teorií potřeb, jejichž základem je právě motivace zaměstnance, identifikace a uspokojení jeho hlavních potřeb, čímž je ovlivněno chování.
- c) Teorie zaměřené na **proces**, jejichž základem jsou psychologické procesy, které ovlivňují motivaci zaměstnance, a které jsou spojeny s jejich očekáváním, vnímáním, cíli a spravedlností. Velmi často totiž působí jako motivační faktor vnitřní pocit spravedlnosti, přičemž podstatou spravedlnosti je porovnávání. Zaměstnanec je motivován, pokud je porovnáván s někým či něčím spravedlivě a je s ním také spravedlivě zacházeno. Teorií zaměřenou na vnímání spravedlnosti se zabývali např. Vroom, Latham a Locke či Adams.

Ve větší či menší míře motivační teorie vyplývají právě z rozdělení na vnější a vnitřní motivaci. K dokreslení uvedeme tři, resp. čtyři nejčastěji zmiňované teorie, a to Maslowova pyramida potřeb, McGregorova teorie X a Y a Herzbergova motivačně-hygienická teorie.

1.2.1 Maslowova teorie potřeb

Snad nejznámější teorií zaměřenou na obsah je Maslowova teorie potřeb, jež rozděluje lidské potřeby do pěti základních skupin – pyramidy – v níž jde o uspokojování potřeb od těch nejzákladnějších po ty nejsložitější. Tuto teorii lze považovat za jednu z nejzákladnějších vůbec, použitelnou nejen v souvislosti s ekonomickou aktivitou člověka. Uspořádání Maslowovy pyramidy koresponduje s vývojem a rozvojem jedince. Z počátku našeho života je základní potřebou uspokojení fyziologických potřeb. Postupem času, jak se zapojujeme do rodinného a společenského života, objevuje se potřeba jistoty,

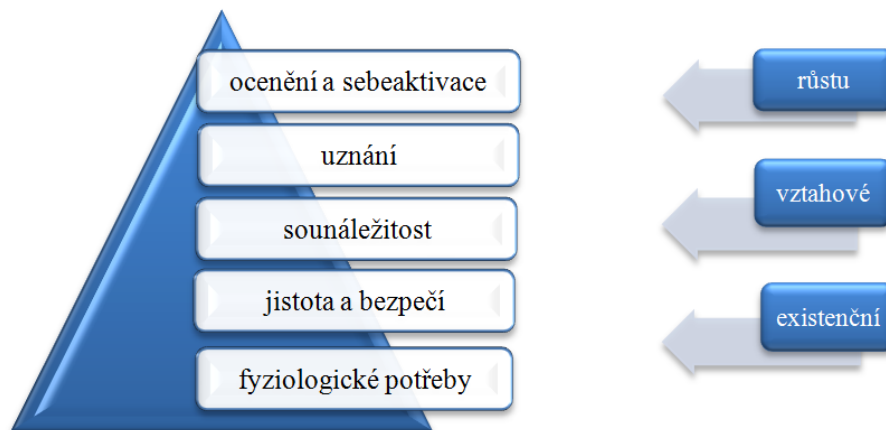
bezpečí, sounáležitosti a závěrem toužíme po uznání, ocenění. Za vrchol vývoje se pak dá považovat sebeaktivace, jež ukazuje na zralost jedince, který se stává nezávislý, schopný samorozhodování. (Forsyth, 2000, s. 16-17)

Na tuto známou stupnici potřeb navazuje v různém rozsahu mnoho dalších. Jak uvádí Řezáč (1998, s. 39), pak Clayton P. Alderfer, další americký psycholog, zredukoval uvedené stupně a rozdělil je na tři základní okruhy:

- a) potřeby **existenční**, zahrnující veškeré potřeby fyziologické a materiální
- b) potřeby **vztahové**, zahrnující potřeby začlenění, kontaktu apod.
- c) potřeby **růstu**, zahrnující seberealizace apod.

Obrázek níže ukazuje propojení obou teorií (Bělohlávek 2008, s. 41; Řezáč1998, s. 39):

Obrázek 1 **Teorie potřeb**



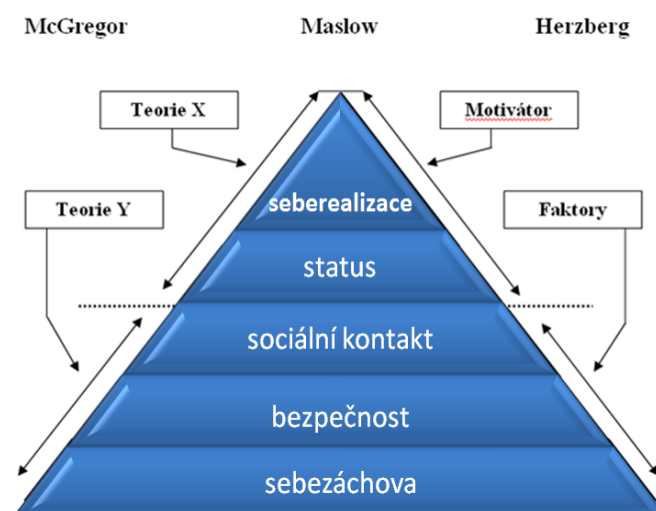
1.2.2 McGregorova teorie X a Y

Tato teorie, kterou Armstrong (2007) řadí mezi pracovní motivace zaměstnanců, resp. řízení lidských zdrojů, vychází ze dvou krajních předpokladů. Teorie X předpokládá u zaměstnanců lenost, nezodpovědnost, nezájem o práci, pročež musí být do práce nuceni formou jasných příkazů nebo stimulace odměnou. Teorie Y pak nahlíží na věc z opačného úhlu, kdy dle této jsou zaměstnanci odpovědní, ctižádostiví, pracovat chtějí. Není nutná tak důsledná kontrola. Jsou pozitivně naladěni a jejich výsledky je těší. (Forsyth, 2000, s. 14-15). Z těchto předpokladů pak vyplývá přístup zaměstnavatele k zaměstnanci. V prvním případě je nezbytná neustálá kontrola, zavedení tvrdé disciplíny a pravidel. Motivace v tomto směru je spíše postavena na sankcích. Ve druhém případě jsou zaměstnanci motivováni pozitivně (např. projevením důvěry, podporou, porozuměním a nasloucháním, atp.) Práce je baví, proto pracují s nasazením, bez nutnosti větších pobídek. (Bělohlávek, 2005, s. 4-9)

1.2.3 Herzbergova motivačně-hygienická teorie

Další často zmiňovanou motivační teorií zaměřenou na obsah je teorie amerického behaviorálního vědce Fredericka Herzberga, nazývaná motivačně-hygienická teorie nebo též dvoufaktorová teorie motivace. Tento model, jak uvádí Armstrong (2007, s. 227-229) nebo Mateiciuc (2008, s. 188) zkoumá zdroje spokojenosti a nespokojenosti s prací a vyvstal z provedeného šetření mezi zaměstnanci. Herzberg přišel na to, že existují dva faktory ovlivňující spokojenost zaměstnance. První faktory, označované jako *motivátory* či *satisfactory*, motivují jedince k vyššímu výkonu na základě jejich vlastní potřeby osobního rozvoje a růstu. Druhou skupinou jsou tzv. *dissatisfactory*, představující soustavu odměňování a slušného zacházení, kdy v medicíně jsou tyto označovány jako *hygienické faktory* (od toho i název). Autor této teorie taky taktéž rozdělil motivační faktory na **vnější a vnitřní**, když do vnějších zařadil např. odměny (zvýšení platu, povýšení, pochvala, tresty aj.) a vnitřní, kam zařadil např. odpovědnost, autonomii, možnost rozvoje svých schopností, zajímavá práce, příležitost k funkčnímu postupu atp. (Kociánová, 2010, s. 30). Forsyth, (2000, s. 17-21) řadí mezi **motivační faktory** uznání a dosažení cíle, práce jako taková, růst, postup a odpovědnost. Mezi hygienické faktory řadí politiku a administrativní procesy společnosti, dohled, pracovní podmínky, vztahy s kolegy, plat, společenský status, jistotu a vliv práce na osobní život. Herzberg mj. poukazyval na to, že i když nedostatek financí vede k diskomfortu, jejich dostatek (myšleno stimulace pomocí finanční odměny) nevede k trvalé spokojenosti. Je třeba však dbát na individuální potřeby a žebříky hodnot jedince (Forsyth, 2000; Armstrong, 2007, s. 228-231). Propojení motivačních teorií přináší např. Georgiev, ©2000:

Obrázek 2 **Kombinace uvedených motivačních teorií**



Byť má jistě každá z teorií své zaryté zastánce i kritiky, už jen to, že neexistuje jednotná, „dokonalá“ a všeobjímající teorie, dokladuje skutečnost, že vždy je nutné brát v potaz i aspekty obsažené v teoriích dalších a tyto v příléhavé kombinaci použít v souladu se znalostmi týkajícími se určenému okruhu a pro vlastní záměr. Původ většiny teorií je spojen jednak s rozdělením na vnitřní a vnější motivaci, jednak se snahou o optimalizaci a zvýšení pracovního výkonu. K adekvátnímu výkonu je však potřeba vědomostí a dovedností, ať už na straně zaměstnavatele či zaměstnanců, proto je třeba věnovat nemalou pozornost vzdělávání, rozvoji a v těchto intencích i motivaci k učení.

1.3 Motivace dospělého k učení

V předchozích kapitolách byla motivace spojována zejména s výkonem, tedy produktivitou práce. V souvislosti se vzděláváním Beneš (2014, s. 104-105) hovoří o tom, že **motivace dospělého k učení** je jedním z hlavních problémů současných andragogů. Potencionál učit se má teoreticky každý, nicméně ne každý se dalšího vzdělávání účastní. Jako faktory ovlivňující účast na vzdělávání uvádí: společenské klima a společenský rámec ve vztahu k učení, epochální témata a výzvy, okolí a vztahy, životní situace, osobní charakteristika.

Dále poukazuje na to, že motivy jsou značně závislé na individualitě každého účastníka vzdělávání, častým kritériem bývá například věk, socioekonomický status, dosažené vzdělání, pohlaví, životní okolnosti, **profesní zařazení**, zdravotní stav atp. V souladu s uvedenými faktory pak na základě výsledků četných výzkumů z dané oblasti, ve své publikaci člení strukturu – typologii motivů účasti na dalším vzdělávání takto:

- a) sociální kontakt (zlepšení sociální pozice; rozvinutí či navázání kontaktů; potřeba skupinových aktivit a přátelství),
- b) sociální podněty (úleva od každodenních tlaků a frustrace),
- c) profesní důvody (zajištění, příp. rozvoj pracovní pozice),
- d) participace na politickém, zejména komunálním životě (účastí se zlepšují schopnosti),
- e) vnější očekávání (doporučení od přátel, zaměstnavatele atp.),
- f) kognitivní zájmy (účastník sám zná hodnotu znalostí).

Matulčíková a Matulčík (2009) považují motivaci v dalším vzdělávání za významný faktor, přirovnávají ji k hnacímu motoru. Z praxe vyzorovali, že pokud je vzdělávání přikázáno, jeho efektivita je mnohem nižší, než pokud potřeba vzdělávání vychází z vnitřních potřeb jedince. „Dospělý člověk se učit může, ale nemusí“, říká Mužík (2005, s. 9), a dále zdůrazňuje důležitost důvodů, jež jej ke vzdělávání vedou. Nejčastěji se jedná o soubor motivů souvisejících s jeho **potřebami, vlohami, postoji a zájmy** (viz Kociánová, 2010), a velmi často s jeho profesním zaměřením. To má pak přímou souvislost s průběhem i úspěšností vzdělání, za níž lze považovat v profesní rovině i zvýšení pracovní výkonnosti a zlepšení pozice na trhu práce. Beneš (2014, s. 105-107), se však domnívá, že pokud se výkon profese stane důvodem dalšího vzdělávání, ztrácí se možnost dobrovolného rozhodování, což může mít za následek i ztrátu motivace a u dospělého člověka pak zejména velmi podstatné sebemotivace.

1.3.1 Motivační faktory ve vzdělávání

Vzdělávání dlouhodobě podléhá nejrůznějším výzkumům jak v České republice, tak ve světě. Z mezinárodních jmenujme například Ellen Boeren, či K. P. Cross, C. Aslanian (in Beneš, s. 107), v naší republice je pak tato problematika sledována Českým statistickým ústavem (2013), rozsáhlý výzkum provedli již zmiňovaní Rabušicová a Rabušic (2008). Z jejich závěrů vyplývá zejména z oblasti dalšího vzdělávání deset následujících faktorů ovlivňujících účast dospělých na vzdělávání:

Tabulka 1 Vnější a vnitřní motivační faktory

Vnější faktory	Vnitřní faktory
Investice do vzdělávání	Osobní rozvoj
Podnět od lidí z okolí	Hodnotně trávený volný čas
Nová či problémová situace	Sociální kontakt
Prestiž a sociální uznání	Být dobrý občan
Lepší pracovní uplatnění	Radost z nově poznání, radost z učení samotného
<ul style="list-style-type: none"> – požadavek od zaměstnavatele – zvyšování kvalifikace, – udržení pracovního místa – nutnost získat zaměstnání 	

Základní dvoudruhové rozdělení **vnější a vnitřní motivace**, o níž jsme hovořili, se promítá i do vzdělávání. Vnitřně může účastníkovi vzdělávání toto přinášet potěšení, zatímco z vnějšku se jedná o působení vnějších činitelů, kdy vzdělávání nemusí vždy korespondovat s přáními jedince. Často se mezi vnější motivy vzdělávání řadí stimulace. Rabušicová a Rabušic správně podotýkají, že ve světle dnešní doby, která se vyznačuje permanentní změnou jak ve společenské tak v individuální oblasti, je vzdělávání nutností. Ve vztahu k dospělým účastníkům se toto nejmarkantněji projevuje v návaznosti na profesní život. Zde může dojít k zajímavému propojení vnitřní a vnější motivace, kdy například vzdělávání vyplývající z požadavku zaměstnavatele může jedinci přinést individuální radost z nově naučeného. Mnohdy tak není jednoduchá jednoznačná kategorizace daného faktoru. (Rabušicová a Rabušic, 2008, s. 98)

Shora uvedené faktory v mnohém korespondují s obsahy shora zmíněných výzkumů, kdy některé rozdíly vyplývají z národnostních a kulturních rozdílů zkoumané společnosti. Velmi podstatný je také fakt, zda se jedná o ekonomicky aktivní osoby či nikoli.

1.3.2 Bariéry ve vzdělávání dospělých

Uvedli jsme, že člověk jedná na základě určité potřeby, která je zdrojem našeho jednání a tato potřeba se může nacházet uvnitř i vně jedince. Howard (1989 in Rabušicová a Rabušic, 2008) má za to, že motivačním předpokladem dospělého ke vzdělávání je vidina benefitu, resp. odměny či výhody, která se na konci tohoto procesu předpokládá a která má pociťující potřebu uspokojit. Snižováním možnosti úspěchu tedy dochází ke snižování motivace. Toto mohou ovlivňovat nejrůznější okolnosti pozitivního i negativního charakteru, tzv. překážky. Proto je též nezbytné spolu s motivací zkoumat též demotivační faktory.

Průcha a Veteška (2014) ve svém andragogickém slovníku bariéry definují jako negativní podmínky ovlivňující účast dospělých na vzdělávání. Rabušicová a Rabušic (2008), citující Crossovou, (CROSS, K. P. *Adults as Learners. Increasing participation and facilitating learning*. San Francisco: Jossey-Bass, 1981) dělí bariéry dle jejich druhu na situační, institucionální a osobnostní.

Situační bariéry, vycházející ze současné situace jedince, zahrnují nedostatek finančních prostředků, špatná doprava do místa vzdělávání, absence ze zdravotních důvodů, nedostatek času z rodinných nebo pracovních důvodů (pracovně jsem příliš zaneprázdněn; na další vzdělávání nemám čas kvůli starosti o děti nebo rodinu; mám hodně koníčků, takže na další vzdělávací aktivity nemám čas).

Institucionální bariéry, do kterých lze zahrnout např. nedostatek informací o vhodných vzdělávacích kurzech či nedostatek kurzů samotných, příp. nízká kvalita těchto kurzů.

Osobnostní bariéry pak souvisí s postoji a sebevnímáním učícího se a lze hovořit např. o věku, přesvědčení o dostatečnosti vlastních znalostí a dovedností spojených s výkonem profese, zažitém tradičním modelu vzdělávání (např. jsem na to moc starý), demotivujících zkušenostech ze školy (např. ve škole se mi nedařilo, nelíbilo se mi ve škole), nedostatku motivace (např. účast ve vzdělávacích kurzech nebo na školeních pro mě nemá smysl) či obavách z návratu k učení (např. mám obavy, že bych to nezvládl, nemám na studium dostatečné vzdělání).

Z těchto vyplynulo, že z hlediska primárního umístění lze bariéry, stejně jako motivaci, rozdělit na vnější a vnitřní. Toto rozdělení, uváděné v tabulce 2, přináší například Rabušicová a Rabušic (2008, s. 232):

Tabulka 2 Vnitřní a vnější bariéry

Vnitřní	Vnější
Pochybnosti o smysluplnosti či kvalitě vzdělávání: – absence smyslu účasti na vzdělávání – pochybná kvalita kurzů Pochybnosti o sama sobě: – nedostatečné výchozí vzdělání – nezvládl bych to – jsem starý	Nedostatek financí Nedostatek času – pracovní, mimopracovní

Rozčlenění koncipované shora své stručnosti koresponduje s kvalitativním výzkumem BADED – Bariéry ve vzdělávání dospělých, který byl realizován v roce 2009, a který se zaměřil na zjištění nejčastějších překážek ve vzdělávání dospělých. Jeho výstupem byla mj. poměrně podrobná klasifikace jedenácti externích a devatenácti interních bariér. Na tyto poznatky navázalo mnoho dalších kvantitativně založených výzkumů, mj. i námi zmiňovaní Rabušicová a Rabušic. (Donath-Burson-Marsteller, 2009, s. 24; Rabušicová a Rabušic, 2008, s. 105-108)

Podstatným zůstává, že bariéry, stejně jako motivace, jsou jednou ze základních oblastí zkoumání v problematice vzdělávání dospělých, což se výrazně projevuje zejména v profesní oblasti.

2 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH V PROFESNÍM ŽIVOTĚ

Jak jsme zmiňovali v první kapitole, každá organizace je zakládána za určitým účelem, resp. snaží se zabezpečit řádné fungování a dosáhnout určitého cíle. Zatímco v soukromém sektoru bývá cílem dosažení zisku, jiná situace je **v sektoru veřejném**. Ten je ovlivněn mnoha proměnnými, jako například politická rozhodnutí, právní prostředí, veřejná a občanská kontrola, nutnost transparentnosti atd. Zejména veřejnému sektoru je v poslední době věnována zvýšená pozornost. Za základní zdroje potřebné pro fungování kterékoli organizace považuje Koubek (2012, s. 13) zdroje materiální, jimiž jsou myšleny např. stroje, zařízení, energie, zdroje finanční, tedy kapitál, a zdroje lidské. K těmto třem základním komoditám však (oproti například Palánovi), dále řadí informační zdroje, tedy znalosti a dovednosti. Matulčíková a Matulčík (2009) pak vidí základ rozvoje lidských zdrojů ve vzdělávání představující prvotní atribut rozvoje člověka jako takového, a to v rámci celoživotního učení. V tomto směru se projevují i zvýšené nároky v oblasti manažerské a personální práce.

Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001, s. VIII) hovoří o tom, že cílem všech procesů v rámci personálního řízení organizace je kvalitní, odborně schopný, výkonný personál, a to včetně kvalitních manažerů. Tito jsou též velmi atraktivním a žádaným objektem na trhu práce. Prioritou efektivně řízených firem by pak mělo být jeho udržení. Nutností řešit danou problematiku vznikla i poptávka po externích vzdělávacích možnostech, což mělo za následek rozmach nejrůznějších vzdělávacích technik, prostředků a institucí, jak pro soukromé, tak státní potřeby. V rámci vzdělávacích potřeb dále Beneš (2014, s. 159-160) poukazuje na to, že ve státní správě se jedná o specifické vzdělávání, které je vytvářeno v rámci vlastní, pro ostatní uzavřené, režie, přičemž toto se liší dle různých kritérií, jako je umístění v organizační hierarchii (vrcholný management, řadoví zaměstnanci, nižší a střední personál atd.).

Po stránce profesní se nutnost vzdělávání podle Beneše (2014, s. 22-34) markantněji začíná objevovat po druhé světové válce, kdy si zejména soukromé podniky začínají uvědomovat spojitost mezi dosažením cílů a kvalifikovanými znalostmi svých zaměstnanců. V rámci praxe bylo zapotřebí získat kvalifikované zaměstnance, ale i kvalifikované odborníky z oblasti personalistiky (v této souvislosti můžeme také hovořit i o jedné z aplikovaných andragogických disciplín – personální andragogice; podrobněji Beneš, 2014, s. 22-34; Palán, 2008, s. 53-58), kteří by byli schopni takové zaměstnance identifikovat.

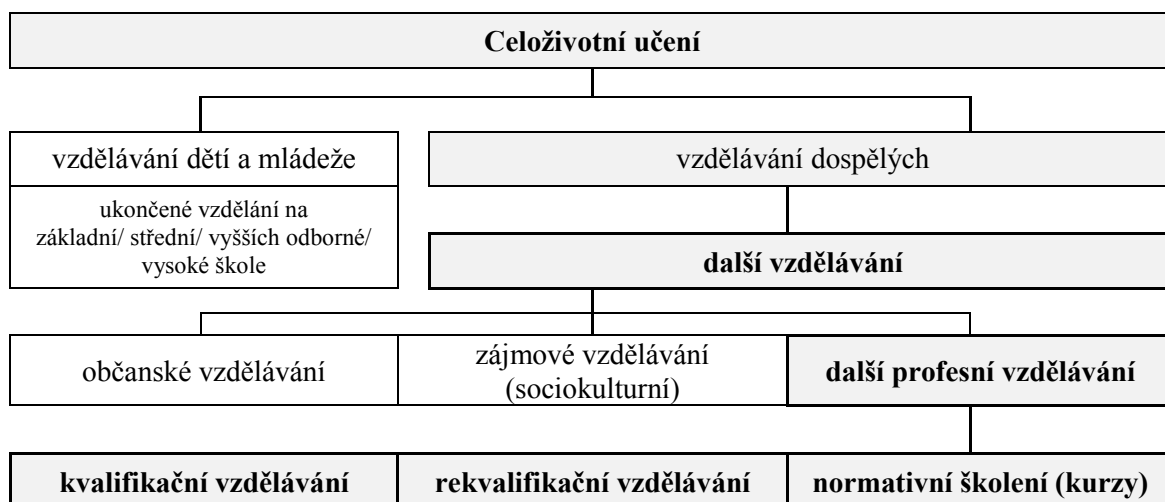
2.1 Další profesní vzdělávání v kontextu celoživotního učení

Na další profesní vzdělávání je nahlíženo z různých teoretických hledisek, ke kterým se obšírně vyjadřují například Rabušic a Rabušicová (2008, s. 113-143):

- Za první teoretické východisko považují andragogické, jehož základ leží v humanistické teorii a zaměřuje se na vzdělávací potenciál jedince.
- Druhé teoretické východisko spojují s obsáhlou oblastí rozvoje lidských zdrojů, která se opírá o teorii behavioristickou, a je úzce spojena s výkonnostní problematikou.
- Třetí a poslední teoretické východisko má souvislost s ekonomickou perspektivou. Tato se příliš neliší od oblasti rozvoje lidských zdrojů, ale na rozdíl od ní je zde nutno pracovat s vyvážeností nákladů a výdajů.

I když se uvedená východiska v mnohém liší, je nesporná jejich provázanost, díky níž mohou navzájem čerpat nové poznatky k dalšímu rozvoji. Hlavním překlenovacím aspektem mezi jednotlivými teoriemi, jak se ostatně shodují shora jmenovaní odborníci, je celoživotní vzdělávání. Tuto teorii potvrzuje i andragogický slovník (Průcha a Veteška, 2014, s. 73), který uvádí v rámci celkového vzdělávacího kontextu další profesní vzdělávání jako součást celoživotního učení dospělých a významnou součást dalšího vzdělávání a profesního vzdělávání. Palán považuje za poslání dalšího profesního vzdělávání zejména rozvoj postojů, znalostí a schopností, což má přímou souvislost s uplatněním a ekonomickou aktivitou člověka na trhu práce. (Palán, ©2015). Rozdělení celoživotního vzdělávání přináší např. MŠMT (Informace o dalším vzdělávání: Celoživotní učení. In Veteška, 2010, s. 185), upraveno:

Obrázek 3 Profesní vzdělávání v kontextu celoživotního učení



2.2 Další profesní a podnikové vzdělávání

Na tomto místě je třeba krátce vysvětlit rozdíl v pojmech další profesní vzdělávání, podnikové vzdělávání a vzdělávání firemní. Terminologická přesnost a důležitost se markantně projevuje v případě překladů zahraniční literatury; zde nám jako názorný příklad v souvislosti se zvoleným tématem, můžou sloužit publikace Michaela Armstronga (2007), v nichž je často poukazováno na rozdílné terminologické pojetí jednotlivých jazyků. Nepomáhají ani mnohdy odlišné zahraniční přístupy ke koncepci řízení lidských zdrojů. Obdobně na ně odkazuje též například Koubek (2012).

Profesní vzdělávání obsahuje veškeré formy profesního vzdělávání a odborné přípravy v rámci počátečního, formálního vzdělávání a dále všechny formy vzdělávání dospělých spojené s výkonem povolání či zaměstnání, jehož cílem je rozvíjení postojů, znalostí a dovedností spojených s výkonem určitého druhu povolání. Úspěšný absolvent získá dle zákona úplnou kvalifikaci k výkonu daného povolání. **Další profesní vzdělávání** pak představuje součást profesního vzdělávání a jedná se o veškeré „formy profesního a odborného vzdělávání **v průběhu aktivního pracovního života**“, jež následují po ukončení přípravy na povolání v počátečním (formálním) vzdělávacím systému, resp. po skončení odborného vzdělávání. Je přímo napojeno na uplatnění jedince na trhu práce, tedy na jeho profesní zařazení. Jedná se tedy o neustálé přizpůsobování kvalifikace zaměstnance nárokům jeho profesního zařazení. (Průcha a Veteška, 2014, s. 224, 73)

Podnikové vzdělávání je zaměřeno úžeji, **nikoli** na celou profesní dráhu člověka. Například Armstrong (2010) pohlíží na podnikové vzdělávání toliko z pohledu dosažení stanovených cílů organizace a s tím spojených nároků na výkon zaměstnance. Oproti tomu například Palán (online) chápe podnikové vzdělávání širěji ve vztahu k celkovému rozvoji zaměstnance, resp. jeho objektivní a subjektivní kvalifikaci. Někdy je též podnikové vzdělávání označováno jako **vzdělávání firemní**.

Uvedené dva pojmy, tedy podnikové a firemní vzdělávání se, jak uvádí Bartoňková (2010, s. 11) užívají analogicky jako synonyma stejně, jako je často synonymně užíváno označení podnik, organizace, instituce či společnost. Stejně tak Průcha a Veteška (2014, s. 217) pokládají podnikové a firemní vzdělávání za synonymum. Dle nich se jedná o „souhrn edukačních aktivit, které organizace zajišťuje s cílem doplnění nebo změny kvalifikace pracovníků, přičemž jde v podstatě o eliminaci rozdílu mezi subjektivní kvalifikací pracovníka a objektivní kvalifikací pracovníka“.

Obdobně Bartoňková (2010, s. 11) definuje firemní vzdělávání jako „hledání a následné odstraňování rozdílu mezi tím, co je a tím, co je žádoucí.“ Jinými slovy, snahou podnikového vzdělávání je co nejtěsnější přiblížení toho, co pracovník umí a toho, co organizace potřebuje, aby uměl. Zjednodušeně jde tedy o neustálé udržování potřebné kvalifikace.

2.2.1 Kvalifikační vzdělávání

Další dělení profesního vzdělávání vyplývá jednak z nároků na vykonávanou profesi, jednak z aktuální situace na trhu práce. Kvalifikační vzdělávání cílí na získávání, udržení, zvyšování, rozšiřování či inovaci kvalifikace. Matulčíková a Matulčík (2009, s. 29-30) zde zařazují několik forem edukační činnosti, a to:

- a) zaškolení, představující úvod do celkového kontextu práce,
- b) účelovou profesní přípravu, která je spojena s nároky na výkon dané pracovní pozice a tedy kvalifikace s ní spojené,
- c) specializační přípravu, jež má za úkol rozvíjet klíčové kvalifikace bez ohledu na nároky pracovní pozice, nicméně o to důležitější v rámci trhu práce,
- d) periodické přezkušování a obnovování způsobilosti spojené s legislativní úpravou v rámci vymezených povolání.

Není nemožné se setkat s jiným označením a rozdělením, kdy například Mužík (Profesní vzdělávání dospělých, s. 7) používá označení prvotní, nahrazovací a rozšiřovací. Coby příklad pak uvádí vstupní vzdělávání úředníků státní správy, aktualizaci jejich kvalifikací a jejich prohlubování např. formou kurzů pro vedoucí pracovníky. Palán (2008, s. 96-97) rozděluje kvalifikační vzdělávání na prohlubující, zvyšující, zaškolující a zaučující. Námí uvedené rozdělení bylo vybráno záměrně pro svou srozumitelnost a komplexnost.

2.2.2 Rekvalifikační a adaptační vzdělávání

Cílem rekvalifikačního vzdělávání je změna současné kvalifikace z důvodu například neaktuálnosti nebo nepotřebnosti získaných kvalifikací. Kupříkladu změnou zdravotního stavu, věku, pracovních nároků, požadavků trhu práce apod. Je třeba též poukázat na odlišné chápání označení rekvalifikačního vzdělávání v rámci zákona č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti, jež tento pojem chápe v širším významu. (Palán, 2008, s. 97-98).

Na odlišné chápání poukazují i Matulčíková a Matulčík (2009, s. 30-31), majíce za to, že na tento typ vzdělávání lze pohlížet z hlediska uchazeče o zaměstnání nebo zaměstnance.

V prvním případě se může jednat o kvalifikaci reagující na požadavky trhu práce:

- a) doplňkovou rekvalifikaci, která má za úkol doplnění potřebných vědomostí,
- b) cílenou rekvalifikaci, která má za úkol změnu kvalifikace stávající.

Rekvalifikace v rámci zaměstnání pak spočívá v úpravě dosavadních kvalifikací zaměstnance s ohledem na změny v obsahu pracovní náplně. Nezřídka se jedná i o aktualizaci klíčových kvalifikací. Většinou podnět k této změně vychází ze strany zaměstnavatele, mnohdy na jeho náklady.

Matulčíková a Matulčík (2009) do oblasti profesního vzdělávání řadí též tzv. adaptační vzdělávání, jež má obsahově blízko jak ke kvalifikačnímu, tak rekvalifikačnímu vzdělávání. Jeho cílem je zaškolení a zapracování zaměstnanců po stránce pracovní, sociální a podnikové kultury. Zaměstnanec by měl být obeznámen nejen s nároky souvisejícími s jeho pracovní náplní, ale též zařazen do kolektivu v rámci interpersonálních vztahů a měl by se ztotožnit s podnikovou kulturou, což by v důsledku znamenalo vnitřní motivaci zaměstnance k co nejlepším výkonům. Adaptace může zahrnovat stránku informační, úkolovou i poradenskou, může se vztahovat na zcela nové zaměstnance, ale i na ty, jež v rámci organizace přechází na jinou pozici, či se vrací kupříkladu z mateřské dovolené a podobně. (Matulčíková a Matulčík, 2009, s. 25-31)

2.2.3 Normativní školení (kurzy)

Normativní školení, případně normativní kurzy, jsou jedním z článků dalšího profesního vzdělávání. Tyto bývají legislativně ošetřeny (například vyhláška č. 50/1978 Sb. o odborné způsobilosti v elektrotechnice, svářečské kurzy apod.), resp. nařízeny. Lze sem řadit například kurzy požární ochrany, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci apod. Často se s nimi lze setkat například u úředníků státní správy, ale i dalších profesí. Jednou z podmínek může být složení zkoušky odborné způsobilosti. (Palán, ©2015). I když v rámci členění stojí osamoceně, Palán (2008, s. 98) je označuje za „zvláštní druh kvalifikačního a rekvalifikačního vzdělávání“, proto je možné na legislativně upravované profesní oblasti, byť ne v tak striktním pojetí, narazit i v rámci jejich vymezení. V určitých aspektech se uvedené rozdělení liší dle autora a v jakém významu je pojem použit.

Andragogický slovník (2014, s. 185-186) zařazuje do rámce celoživotního učení a vzdělávání se jako takového též motivaci. Poukazuje na nutnost hledání příčinné souvislosti mezi obecně platnými motivačními teoriemi a individualitou každého jedince. Jak motivace k učení vzniká, je stále nejasné, ukazují se však **individuální rozdíly** dané např. věkem, pohlavím, sociálním prostředím atp. Rozhodně však nelze nesouhlasit s tím, že motivace zde představuje důležitý faktor, na němž edukační proces závisí.

Samozřejmě úspěch vzdělávání závisí na mnoha dalších faktorech. Nicméně Palán (2008, s. 166) poměrně výstižně shrnul dané aspekty do triumvirátu: **moci – chtít – umět**. Propojenost a vyváženost těchto tří proměnných představuje základní kameny efektivního vzdělávání dospělých. Z hlediska efektivitvy vzdělávání dospělých se podle Beneše (2014, s. 104) mnohdy považuje za rozhodující faktor úspěšného vzdělávání síla a zaměření motivů účastníka, tedy pohnutek jeho jednání a prožívání. Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001, s. 59) doplňují, že v rámci dosažení dlouhodobého výkonu spojeného s učením je nutné brát v úvahu také motivaci člověka a jeho potřebu tvoření a postupu a rozvoje jak v osobním, tak v profesním životě, přičemž se stala též významnou složkou strategie rozvoje lidských zdrojů.

2.3 Další profesní vzdělávání jako součást rozvoje lidských zdrojů

Profesní vzdělávání je úzce spojeno s pracovním životem každého člověka, a proto je mu v současné době věnována nemalá pozornost. Podle Novotného (in Rabušicová a Rabušic, 2008) představuje spojení teorie a praxe specifický odbor tzv. rozvoje lidských zdrojů (z anglického Human Resource development, zkráceně HRD), což je souhrnné označení pro další významné odvětví, jako např. řízení lidských zdrojů a rozvoj pracovníků. Svým obsahem má řízení lidských zdrojů velmi blízko k personalistice či obecně managementu, zatímco rozvoj pracovníků inklinuje spíše do oblasti vzdělávání. Pro řízení lidských zdrojů pak mají rozhodující vliv zájmy organizace, nicméně přesto tento koncept pracuje i v širší sociální a ekonomické perspektivě zaměřené na jedince.

Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001, s. 55-56) dále poukazují na to, že lidé, kteří disponují výkonnostním potenciálem, si uvědomují, že jejich atraktivita na trhu práce je přímo spojena s trvalým udržováním a rozvíjením svých kvalifikací a kompetencí. Pokud chce být organizace úspěšná, zaměřuje se na trhu práce na kvalifikovanou pracovní sílu. Výdaje spojené se vzděláváním a rozvojem představují pro každou organizaci dlouhodobou investici spojenou s perspektivou a výkonností. I z tohoto důvodu mnoho organizací participuje na profesním vzdělávání svých zaměstnanců. Pracovní atraktivnost člověka souvisí s jeho rozvojem i v rámci informálního vzdělání, které Matulčíková a Matulčík (2009, s. 15) definují jako mnohdy nezáměrné učení ze zkušenosti probíhající v každodenním životě, například komunikací, vlivem médií apod., tedy vždy, pokud provádí jakoukoli činnost, která zvýší jeho užitečnost a výkonnost nejen jako zaměstnance organizace. Plath (1999, s. 72 in Kleibl, Dvořák a Šubrt, 2001, s. 56) uvádí, že může jít o činnosti, které se například:

- vztahují přímo k vykonávané práci (např. psaní všemi deseti prsty),
- jsou považovány za obecně použitelné dovednosti,
- nejsou spojeny se zaměstnáním (např. aktivity v charitativních akcích).

Koubek (2007 in Kociánová, 2010, s. 174) v rámci personální činnosti organizace řadí do vzdělávání:

- prohlubování pracovních schopností – doškolování (dle měnících se požadavků pracovního místa),
- rozšiřování pracovních schopností (zvyšování použitelnosti),
- zajišťování rekvalifikačních procesů (přeškolování dle potřeb organizace),

- orientace pracovníků (adaptace ke specifickým požadavkům místa pře/doškolení),
- formování pracovních schopností (nad rámec odborné způsobilosti, též rozvoj kompetencí).

Kociánová (2010, s. 170) dělí užívané metody vzdělávání na ty přímo na pracovišti při výkonu práce („on the job“) a ty užívané mimo pracoviště („of the job“), ať už v organizaci či mimo ni, a rozděluje metody profesního vzdělávání takto:

Tabulka 3 **Metody profesního vzdělávání**

On the job	Of the job
<ul style="list-style-type: none"> - instruktáž (zácvik) - asistování (při plnění úkolů) - pověření úkolem (pod dohledem) - koučování (podněcování k výkonu) - mentoring (osobní vzor mentora) - konzultování - rotace práce (krátkodobé působení na jiných pozicích) - pracovní porady 	<ul style="list-style-type: none"> - přednáška - seminář - demonstrování (názorné ukázky) - případové studie - simulace (scénář) - brainstorming - workshop (řešení problémů skupinou odborníků nebo pracovníků organizace) - hraní rolí - e-learning - outdoorové programy

V rámci České republiky musíme bohužel konstatovat nedostatečnou úpravu v problematice dalšího profesního vzdělávání oproti jiným evropským zemím (srovnej Němec, 2007, *Srovnávací studie č. 5.272*; Výchová, 2008). Konkrétní nedostatky uvádí například Evropský sociální fond ČR na svých webových stránkách v rámci Operačního programu Řízení lidských zdrojů, kdy jednou z prioritních os programu je právě opatření a vize týkající se rozvoje dalšího profesního vzdělávání. Za svůj globální cíl si stanovuje vytvoření fungujícího systému dalšího profesního vzdělávání, který by odpovídal znalostním potřebám společnosti. (MSPV, Opatření 3.3. © 2008)

V roce 2005 provedla Rabušicová a Rabušic (2008, s. 135-136) výzkum související se zainteresovaností organizací na dalším vzdělání. Dle profesní kategorie se kurzů profesního vzdělávání účastnilo 52,6 % administrativních pracovníků. Podle oboru pak autoři shrnuli podstatné podíly na profesním vzdělávání následovně:

Tabulka 4 Podíl na profesním vzdělávání podle oboru působení

Obor působení	Podíl těch, kteří se zúčastnili kurzů profesního vzdělávání
Školství a vzdělávání	66,7 %
Finance, bankovníctví	57,1 %
Zdravotnictví	56,1 %
Armáda, policie	55,6 %
Veřejná správa	53,8 %
Zemědělské obory	48,4 %
Ekonomie	44,4 %
Technické obory	33,6 %
Služby	26,0 %
Umělecké obory	21,4 %
Jiné obory	28,9 %

Provedené šetření se zaměřilo i na veřejnou správu, avšak bez bližšího rozčlenění, proto nelze vyvodit konkrétní závěry týkající se justice, resp. soudnictví.

Veškeré vzdělávání má přímý vliv na rozvoj osobnosti člověka, ať po stránce osobnostní nebo profesní. Provázanost profesního rozvoje člověka s rozvojem jeho osobnosti, výkonností, dalším vzděláváním, jakožto i dalšími podstatnými aspekty představuje Mužík (©2009, s. 7) v následujícím grafickém znázornění.

Obrázek 4 Složky profesního rozvoje



V grafickém znázornění si můžeme všimnout mj. dvou důležitých pojmů, a to kvalifikace a kompetence. Některými odborníky, o nichž bude dále hovořeno, je však často poukazováno na nejednotnost v chápání jejich významu. Proto si tyto pojmy, jakožto atributy úzce vázanými na další profesní vzdělávání krátce přiblížíme.

2.3.1 Kvalifikace

Průcha s Veteškou ve svém slovníku (2014, s. 167-168) hovoří o tom, že kvalifikaci získá jedinec poté, co kompetentní orgán sezná, že jeho učební výsledky odpovídají stanoveným standardům. Je úzce spojen s odbornou profesní přípravou, při které člověk získá vědomosti, schopnosti, dovednosti, pracovní návyky apod. potřebné k tomu, aby byl způsobilý k výkonu určitého povolání či funkce. Kvalifikací u nás se zabývá zákon č. 179/2006 Sb., o uznávání výsledků dalšího vzdělávání, který tento nejen definuje a rozděluje, ale i udává aplikační normy. Kvalifikace je složena ze dvou částí, a to formální a neformální. Formální část představuje zmíněné odborné a profesní vzdělávání, neformální jsou pak spojeny zejména s praxí.

Vzhledem k neustále měnící se situaci na trhu, ve státu a ekonomickém prostředí vůbec, na které musí jednotlivé organizace reagovat, kvalifikace předpokládá svou neustálou aktualizaci a doplňování, zejména formou dalšího profesního vzdělávání, jak uvádí Matulčíková a Matulčík (2009), a dále dodávají, že kvalifikace představuje určitý stupeň odborné připravenosti potřebné pro získání oficiální způsobilosti k výkonu dané činnosti. Řadí sem souhrn postojů, návyků, schopností, vědomostí, zručnosti apod. získaných v průběhu života.

O důležitosti kvalifikací svědčí i zájem jim věnovaný, kdy například Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR, byl vypracován projekt Národní soustavy kvalifikací. Tento má za úkol vybudovat celorepublikový systém postavený na požadavcích vyplývajících z výkonu činností v souladu s daným povoláním a pracovní pozicí, a to přehledně a srozumitelně pro školy, zaměstnavatele i zájemce o další vzdělávání. Též umožní mezinárodní srovnání.¹ (Palán, 2008, s. 105)

2.3.2 Kompetence

Andragogický slovník (Průcha a Veteška, 2014, s. 157-158) uvádí, že pojem kompetence je jednoznačně upřednostňován před pojmy jako například dovednosti, způsobilosti, schopnosti apod., a to jak v oblasti vzdělávání, tak v oblasti řízení lidských zdrojů. Jako důvod uvádí mj. jednak již zažitost pojmu v odborném i laickém myšlení, jednak mezinárodní charakter označení. Mateiciuc (2008, s. 88) pak pod pojem kompetence zařazuje celý souhrn způsobilostí zaměstnanců organizace a nedílnou složku lidského

¹ Podrobnější informace k projektu lze nalézt na adrese: <http://www.nuv.cz/nsk2/realizace-projektu-1>

potenciálu, coby lidského kapitálu organizace. V tomto smyslu je pojem kompetence stále více užíván v novější manažerské terminologii.

Oproti tomu Armstrong (2010, s. 151) či Koubek (2012, s. 46-47) poukazují na mnohdy nesprávné a zbytečně často užívání tohoto pojmu. Příčinu tohoto počínání přičítají nesprávnému překladu a významu anglických slov *competence* a *competency*. Andragogický slovník (Průcha a Veteška, 2014) se o této problematice také zmiňuje, kdy vysvětluje, že při užití slova *competence* hovoříme o způsobilosti, kompetenčnosti či neformální kvalifikaci, zatímco *competency* představuje soubor lidských kvalit, predispozic či výsledků učení, jež jsou potřeba ke kompetentnímu výkonu.

Podle Armstronga tedy není používání slova kompetence jakožto všezaštiťující pojem v jazyce českém vhodný, neboť je často zaměňován a upřednostňuje užívání pojmu schopnost. S tímto se ztotožňuje i Koubek (2012, s. 46), který dále také poukazuje na to, že v našich podmínkách je pojem kompetence často spojen s pravomocí. Schopnosti pak rozděluje na tvrdé, kam spadá kvalifikace, odborné schopnosti a způsobilosti, a měkké schopnosti, do nichž se řadí žádoucí, odpovídající chování či schopnost chování. Andragogický slovník (Průcha a Veteška, 2014, s. 89) pak také uvedené rozdělení soft/hard skills uvádí ve spojení s pojmem dovednost, kterou označuje získanou dispozici ke správnému, rychlému a úspornému vykonávání činnosti, ať už v intelektové, nebo praktické činnosti. Dále však poukazuje na to (ibid, s. 254), že tyto termíny se užívají v posledních letech zejména v souvislosti s teorií kompetencí.

Je evidentní, že toto rozdělení na tvrdé a měkké schopnosti/dovednosti koresponduje s anglickým rozdělením. I přes některé nepřesnosti v užívání je pojem kompetence v české mentalitě pevně zakotven a hojně užíván a stává se kritériem při získávání zaměstnanců, jejich výběru, hodnocení, rozvoji a vzdělávání apod. Je také velmi podstatný pro samotné zaměstnance a jejich uplatnění jak na trhu práce, tak v zaměstnání. (Koubek, 2012, s. 63)

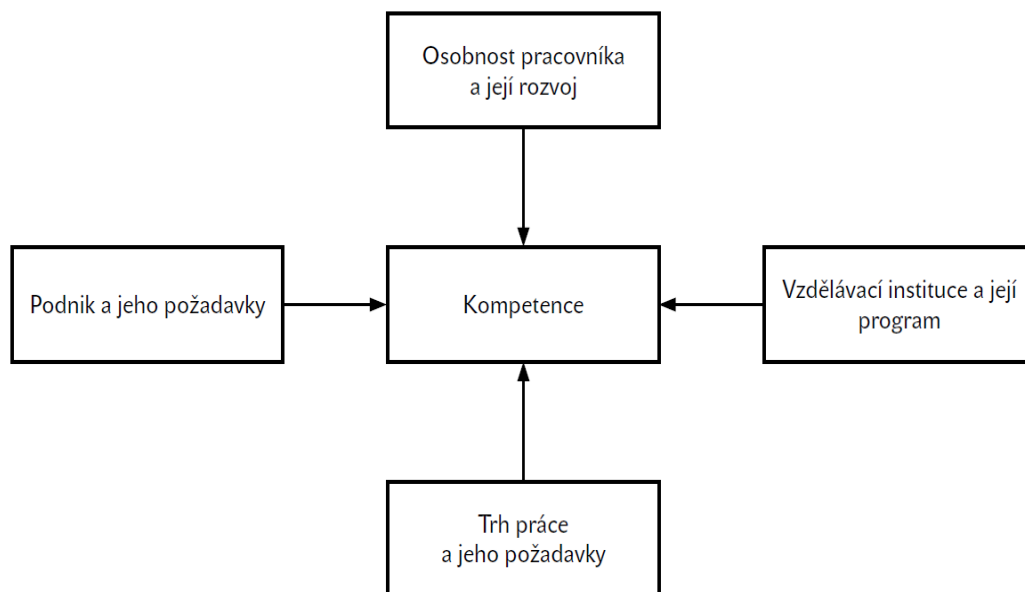
2.3.3 Klíčové kompetence

V této souvislosti pak nelze opomenout termín klíčové kompetence. Veteška (in kolektiv autorů, 2004, s. 35-38) uvádí, že tyto nemají přímý vztah ke konkrétnímu zaměstnání, naopak představují širokou škálu kvalifikací bez užšího zaměření. Díky tomu jsou lépe a déle uplatnitelné na trhu práce, neboť mají delší životnost než odborné kvalifikace.

Získávání a modifikace těchto kompetencí je celoživotním procesem, kdy je nutné reagovat na změny nejen na trhu práce, ale i ve společnosti.

Mužík (in kolektiv autorů, 2004, s. 14-15) k tomu dodává, že důležitost problematiky klíčových kompetencí dokladuje i zájem Národního programu vzdělávání ČR, jež se mj. zabývá jejich formováním. Poukazuje i na nesnadnost přezkumu přínosu dalšího profesního vzdělávání, neboť zde není přímá a okamžitá vazba na cíle organizace a může s sebou nést další náklady. Stejně tak Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001, s. 55) hovoří o tom, že výdaje související s rozvojem a vzděláváním zaměstnanců jsou dlouhodobou investicí s obtížnou měřitelností efektivity vložených prostředků, což mnohdy svádí k šetření právě v této oblasti, zvláště, je-li nutnost krátkodobého a okamžitého snížení nákladového zatížení organizace. Vztah kompetencí a na ni působících vlivů přináší Mužík (©2009, s. 48).

Obrázek 5 Vztah kompetence a vlivů, které na ni působí



Schopnosti, osobní charakteristiky, dovednosti, ale zejména kvalifikace a kompetence vyplývají z analýzy a specifikace pracovního místa, na něž je zaměstnanec poptáván. Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001, s. 61). Stejně tak pracovníci soudu musí disponovat kvalifikacemi, jež je oprávnějí jednotlivé pozice zastávat. Než se k těmto dostaneme, nejprve si přiblížíme systém soudní moci v České republice.

3 SYSTÉM SOUDNÍ MOCI V ČESKÉ REPUBLICE

Základem demokratického státu je tripartita státní moci a existence nezávislé soudní moci, jež představují hlavní znaky moderní demokratické společnosti. Vznik moci soudní můžeme datovat do 17. a 18. století, a to v souvislosti se snahou o dekoncentraci moci držené v rukou panovníka. Zásadnější myšlenku dělby státní moci přinesl John Locke, jehož vizi obohatil právě o nezávislou moc soudní francouzský filosof Charles de Montesquieu. Úkolem moci soudní je ochrana před vládou státních institucí a prosazováním politických programů legislativní formou bez ohledu na právní principy. Proto má moc soudní v rámci tripartice zvláštní postavení, neboť jednak není zastupitelná a jednak není zaměřena k vlastnímu výkonu moci. (Zoulík, 1995, s. 73-77)

Velmi často je soudní moc spojována s pojmem justice. Winterová (2004) či Zoulík (1995, s. 14) hovoří o nutnosti rozlišovat termín soudnictví a justice, který nelze považovat za termín v právní rovině odborný, neboť zahrnuje mimo soudy a soustavy soudů další instituce na ně navazující nebo s nimi jinak související, jako například advokacii, notářství, státní zastupitelství atp. Soudnictví je dle Winterové (2004, s. 23-24) specifická činnost státu prováděná prostřednictvím nezávislých soudů jako státních orgánů, jež je vykonávána podle stanovených pravidel a která spočívá v závazném řešení konkrétních případů v souladu s právními normami, a to v oblasti civilní, trestní, správní a ústavní. V současnosti je jádrem soudnictví soudní pravomoc, jejíž součástí je i systém dělby práce mezi státními orgány disponující různou působností, pravomocemi, metodami atp. (Podrobněji Filip, Svatoň a Zimek, 1997, s. 266; Schelleová, 2008.)

Závaznost a vynutitelnost soudních rozhodnutí může být realizována pouze prostředky státní moci. Soudnictví tedy může existovat pouze v návaznosti na stát, čímž představuje jednu z nejstarších funkcí. (Zoulík 1995, s. 35; či Winterová 2004, s. 35). Proměna soudnictví je spojena s historickým rozvojem moderního státu. Na našem území formuloval prvotní zásady, na které navazuje Ústava z roku 1920, Josef II. (Filip, Svatoň a Zimek, 1997, s. 267-268). Právě Ústava, zejména hlava IV., vymezuje moc soudní a spolu s Listinou základních práv a svobod, zabývající se právem na soudní a jinou právní ochranu, zákonem o ústavním soudu a zákonem o soudech a soudcích, který vymezuje soustavu soudů, zásady činnosti, organizace soudů, ustanovování soudců a přísedících a zánik jejich funkce apod., stěžejními právními předpisy upravující soudní moc v ČR. (Schelleová, 2008, s. 23-27)

3.1 Soudní soustava a organizace soudnictví v ČR

Pod pojem soudní soustava zařazujeme podle Schelleové (2008, s. 28-29) jednak uspořádání soudnictví po stránce funkční, jednak organizačně jako uspořádání strukturální a vymezení stupňů a vztahů mezi soudy jakožto jednotlivé články soustavy, přičemž k terminologii uvádí Winterová, 2004, s. 33, že článek je spíše organizačním pojmem, kdežto soudní instance, někdy též stupeň či stolice, pojmem procesním. Zoulík (1995, s. 201-204) definuje soudní soustavu jako „ucelené a členěné seskupení soudů a vzájemné organické vztahy mezi nimi“, přičemž dodává, že to, jak bude soudní organizace vypadat, je podmíněno mnoha aspekty, jako např. státní zřízení, členění státu, rozloha území, hustota obyvatel, ale také právní tradice a historický vývoj. Soudní soustava v České republice je čtyřstupňová a dvouinstanční a její soustavu přibližuje tabulka níže. (Winterová, 2004, s. 32,112; Schelleová, 2008)

Tabulka 5 **Soustava soudů ČR**

Soustava obecných soudů	Ústavní soud v Brně slouží jako ochrana ústavnosti a stojí mimo soudní soustavu.
Nejvyšší soud ČR v Brně Nejvyšší správní soud v Brně	
Vrchní soudy v Praze a Olomouci	
Krajské soudy a Městský soud Praha	
Okresní soudy Obvodní soudy hl. města Prahy Městský soud Brno	

Rozčlenění soudní soustavy vytváří podmínky pro normativně upravenou dělbu činnosti mezi jednotlivými články soustavy. Organizace soudnictví ve vzájemných vazbách má za cíl fungování soustavy jako celku, jak vertikálně, tedy mezi jednotlivými stupni (instancemi), tak horizontálně, tedy na určitém území. Místní příslušnost jednotlivých soudů určují přílohy zákona o soudech a soudcích. I když se často hovoří o působnosti okresního či krajského soudu, je nutno poukázat na to, že toto se nepřekrývá se samosprávním územím. (Zoulík, 1995, s. 201-202)

Jak již bylo zmíněno, soudy vykonávají svou činnost v souladu s širokou právní úpravou (podrobněji Winterová 2004; Schelleová, 2008), a vnitřními předpisy. Činnost soudů je také podle Zoulíka (1995, s. 70-73) nemálo upravena judikaturou Ústavního soudu v ČR, v jehož nálezech je často kladen důraz na nezávislost soudů a zejména pak na oddělení soudů od státní správy (Např. rozhodnutí ÚS sp.zn. Pl. ÚS 16/11 dne 2.8.2011.)

3.2 Zaměstnanci soudu

Na tomto místě se nejprve zaměříme na legislativní ukotvení zaměstnanců soudu a otázky s tím spojené. Jelikož jsme v první kapitole poukázali na problematiku finanční stimulace v rámci motivace, je na místě zmínit tuto i v souvislosti se soudnictvím.

Zařazení jednotlivých zaměstnanců soudu je spojeno s vnitřní organizací soudu, jež se opírá mj. o vnitřní kancelářský řád a rozvrh práce. Spočívá v rozdělení organizace na jednotlivá soudní oddělení, která jsou spojena co do počtu s počtem soudců, resp. senátů (Winterová, 2004, s. 113). Seznam povolání a rozpětí platových tříd pro Justici je vymezen v příloze A), resp. oddílu 2.02 nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě (Ministerstvo práce a sociálních věcí, ©2015; Nařízení vlády č. 22/2010 Sb.). Hospodaření soudů se řídí pravidly určenými pro organizační složky státu a příspěvkové organizace. Rozpočet soudnictví představuje jednu ze subkapitol Ministerstva spravedlnosti ČR. (ČESKO, Zákon o státním rozpočtu). Náklady na platy zaměstnanců soudu jsou sestavovány Ministerstvem spravedlnosti ČR, a to vždy na konkrétní období a na základě počtů zaměstnanců odvozených od počtu řešených případů v daném období. (Peková, Pilný a Jetmar, 2008, s. 549; Winterová, 2004, s. 113)

V souladu s ust. § 305 zákoníku práce si pak každý soud vydává vlastní vnitřní platový předpis, ve kterém jsou upraveny konkrétní náležitosti dle příslušných předpisů (např. zákon č. 6/2002, zákon č. 236/1995 Sb. či zákon č. 262/2006 Sb.) Plat je složen z pevné a flexní, pohyblivé složky. Pevná složka platu je tvořena na základě platového tarifu dle katalogu prací a jeho přílohy č. 2 nařízení vlády č. 564/2006 Sb. Pohyblivá složka platu je odvislá od pracovního zařazení, výkonu a příslušných ustanovení zákoníku práce.

Justice je součástí veřejné správy s ekonomikou závislou na státu, její postavení se však od ostatních orgánů státní správy zcela liší. Ústředním orgánem státní správy soudů je Ministerstvo spravedlnosti ČR, státní správa pak probíhá prostřednictvím předsedů soudů nebo přímo. Vymezené správní činnosti vykonává pod dohledem předsedů soudů ředitel správy soudu (*Systém soudní moci v členských státech – ČR*, © 2013). Správa, jež zahrnuje široký okruh činností, musí vytvářet podmínky pro řádný výkon činnosti soudů, avšak musí jednat v souladu se soudcovskou nezávislostí, tedy nesmí její nezávislost justice svým jednáním ohrožovat (Peková, Pilný a Jetmar, 2008, s. 548). Podle Zoulíka (1995, s. 216-217) se jedná o činnost **organizátorskou, finanční, hospodářskou, kontrolní a personální.**

3.2.1 Pracovní pozice u soudu

Veškerá činnost zaměstnanců se řídí obecně závaznými procesně i hmotně právními předpisy a vnitřními předpisy soudu, kdy ty zásadní byly zmíněny v předchozích kapitolách. O některých osobách působících u soudů se zmiňuje například Winterová (2004, s. 134-128), přičemž jejich náplň práce vymezuje v souladu s jednacím řádem. Označení pracovních pozic a jejich pracovní náplň může být někdy pro laickou veřejnost nejasná a v souvislosti s veřejnými informacemi mnohdy nekompletní, ač jsou některé pozice přímo definovány například zákonem o soudech a soudcích.

Jelikož podrobný popis všech pozic by byl v komplexu rozsáhlý, je uveden v příloze této práce, kdy náplň každé pozice je charakterizována dle katalogu pracovních pozic (ČESKO, zákon č. 22/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě), rozvrhů práce jednotlivých soudů dostupných na internetových stránkách justice.cz, to vše ve spojení s materiály Justiční akademie v Kroměříži a Bc. Domanského, o nichž bude hovořeno dále. Na náplň práce je napojena platová třída, do které byl zaměstnanec zařazen dle obsahu a složitosti vykonávané činnosti. Pracovníci soudu se obecně dělí do tří skupin, v rámci kterých jsou pak zařazeny jednotlivé pracovní pozice, z nichž níže byly vybrány základní:

Tabulka 6 **Pracovní pozice dle skupin** (vlastní zpracování)

Správa soudu
Ředitel(ka) správy soudu
Personalista
Dozorčí úředník
Správce aplikace
Správce sítě
Účetní
Pokladník
Hospodář(ka)
Vymáhající úředník/úřednice
Zaměstnanec podatelny
Zaměstnanec zápisového oddělení (vyšší soudní podatelna)
Zaměstnanec tiskového centra
Zaměstnanec spisovny
Správce budovy
Jiný

Výkonný aparát soudu
Asistent soudce
Vyšší soudní úředník
Soudní tajemník
Soudní vykonavatel
Zaměstnanec informačního centra
Vedoucí soudní kanceláře
Rejstříková vedoucí
Protokolující úřednice
Soudní zapisovatel/ka
Pomocný personál
Uklízečky
Údržbář atp.

Konkrétní organizační struktury jednotlivých soudů, rozvrhy práce soudů, jakožto i další detailnější informace lze nalézt např. na stránkách www.justice.cz. Podle velikosti soudu a případné specializace jsou některá shora uvedená místa vykonávána kumulovaně, kdy zaměstnanci zastávají více funkcí (například ředitel/ka správy soudu zastává i pozici personalisty, dozorčí úředník je zároveň správce aplikace, příp. správce aplikace je zároveň správce sítě, správce budovy je i hospodářem a podobně).

Není také nemožné se setkat s dalšími pracovními pozicemi (uvedme například knihovník či bezpečnostní ředitel), kdy jejich zřízení závisí na velikosti a potřebách, příp. specializaci soudu. Co se týká bezpečnosti soudu, na tuto dohlíží justiční stráž, která má postavení ozbrojeného sboru (Peková, Pilný a Jetmar, 2008, s. 556). Tato dle zákona o vězeňské službě (ČESKO, zákon č. 555/1992 Sb.) podléhá Ministerstvu vnitra České republiky. S jednotlivými pozicemi jsou spojeny patřičné kvalifikační a kompetenční nároky.

3.2.2 Kvalifikační předpoklady zaměstnanců soudů

V rámci programu švýcarsko-české spolupráce realizované Justiční akademií byla v březnu 2012 vypracována veřejná zakázka týkající se mj. analýzy vzdělávacích potřeb odborného aparátu soudu, jíž byla zadavatelem Justiční akademie v Kroměříži. V rámci této byly vytvořeny obsáhlé materiály určené pro interní potřeby zainteresovaných institucí, jako jsou soudy a státní zastupitelství. Jeden z okruhů se zabývá mj. nároky pracovních pozic zaměstnanců soudů, jakožto i jejich popisy, které vypracoval Bc. Radim Domanský,

s jehož souhlasem, jakožto i souhlasem Justiční akademie, byly použity informace napříč textem, jakožto i v příloze této práce.

Rozdílem mezi kvalifikacemi a kompetencemi jsme se zabývali v kapitole 3.2 této práce. Obsahy jednotlivých okruhů jsou často totožné, prolínají se či doplňují. Uvádět jednotlivé body u každé pozice by vydalo na práci encyklopedických rozměrů, proto budou dále uvedeny ty nejfrekventovanější. (Státní a veřejná správa: Případová studie Justiční akademie, 2016)

V oblasti teoretických kvalifikačních předpokladů a dovedností jsou nečastěji uváděny (©Justiční akademie):

- U všech zaměstnanců, krom přímo stanovených výjimek (např. u pomocného personálu), je minimální vzdělání zaměstnanců soudu středoškolské s maturitou.
- Ovládání práce se speciálními informačními systémy soudů v oblasti své působnosti.
- Dostatečná dovednost pracovat s kancelářskou technikou a počítačovými programy typu MS Office, e-mail, Internet, Adobe reader, Power point apod.
- Ovládání pracovních postupů související s výkonem dané pozice, zejména orientace v organizaci soudu.
- Orientace ve spisových dokumentech, kompletace spisů.
- Zpracování a realizace referátu, tedy pochopení pokynů, formulářů, doručování písemností apod.
- Znalost náležitostí úřední korespondence a úprav písemností.
- Znalost gramatiky a jazyka českého.
- Tam, kde to pozice vyžaduje, pak psaní textů v požadované rychlosti a kvalitě.
- Znalost zákonných předpisů v oblasti své působnosti a soudu (vnitřní kancelářský řád, rozvrh práce, zákon o soudech a soudcích), pravidel, interních předpisů (BOZP, požární ochrany), předpisů v oblasti doručování písemností a elektronických dokumentů a práce s datovými schránkami.
- Trvalá udržitelnost a rozvoj získaných odborných kvalifikací – reakce na změny pracovních postupů a předpisů, právních předpisů a informačních systémů.
- Zvládání pracovního stresu.

3.2.3 Kompetence zaměstnanců soudů

Ze shora uvedených dokumentů také vyplývá pět nejčastěji uváděných specifických kompetencí, jimiž by měl zaměstnanec soudu disponovat (©Justiční akademie):

- Kompetence k efektivní komunikaci, tzn. příjem sdělení, aktivní komunikace (jasně a srozumitelně sdělovat ostatním, vyjadřovat se písemně, sebereflexe), zdůvodňování (shrnout výsledky, přesvědčovat).
- Kompetence ke kooperaci (spolupráci), tedy sdílet své vědomosti a dovednosti, vynakládat patřičné úsilí, respektovat představy a názory druhých, dodržovat dohodnutá pravidla, sledovat stále společný cíl, zastávat skupinové role a pozice, být vstřícný a tolerantní k ostatním.
- Kompetence k plánování a organizaci práce, tj. odhadovat zdroje a prostředky nutné k vykonávání práce, přistupovat k úkolům systematicky, racionálně a objektivně, řídit svůj čas.
- Kompetence k samostatnosti, tedy pracovat soustředěně a plánovitě, samostatně získávat informace a cesty k řešení, unést jistou míru nejistoty, obracet se v přiměřené míře na druhé lidi pro radu, názor a stanovisko, sebereflexe, vyjadřovat a zastávat vlastní názory, rozhodovat se nezávisle (na základě vlastní zkušenosti, úsudku), nepodléhat skupinovému myšlení a manipulaci, sugestivně podávaným informacím a dezinformacím, odhadnout kapacitu vlastních možností (umění rozložit své síly, tj. znát své limity).
- Kompetence k celoživotnímu učení, uspokojovat přirozenou zvědavost a touhu po poznání, otevřeně přijímat nové zkušenosti, zdokonalovat sám sebe, hledat a nalézat informace, poučit se z chyb, analyzovat neúspěch.

Ze shora uvedených považujeme za podstatné zdůraznit zejména zvládání stresu, trvalou udržitelnost a rozvoj odborných kvalifikací, a kompetence k celoživotnímu učení. Zvláště poslední dvě jmenovaná korespondují se současným trendem rychle se měnící a rozvíjející moderní společnosti, v níž se klade důraz právě na udržitelnost a rozvoj osobnostních i profesních vlastností jedince a tedy i na jeho hodnotu jak pro zaměstnavatele, tak na trhu práce. V tomto směru můžeme konstatovat potvrzující se myšlenku nutnosti celoživotního učení.

3.3 Vzdělávání zaměstnanců soudů

Tato práce se zabývá primárně vzděláváním administrativních zaměstnanců soudů. Samozřejmě soudy nemůžou existovat bez soudců. Tito však nespádají do žádné ze zmiňovaných kategorií ani v oblasti platové, která je upravena zákonem č. 236/1995 Sb. Vzdělávání soudců je ošetřeno v § 82 zákona č. 6/2002 Sb. o soudech a soudcích, kde se uvádí, že soudce nese odpovědnost za svou odbornou úroveň při výkonu soudcovské funkce, z čehož plyne předpoklad soustavného vzdělávání a prohlubování odborných právních a dalších znalostí potřebných pro řádný výkon funkce (více k tématu např. ONDRŮŠ, R., 2004. *K některým aspektům výběru a výchovy soudců v ČR – úvaha de lege ferenda* in *Dělba soudní moci v České republice*, 2004, s. 273-285). V souladu se zákonem č. 189/1994 Sb. se mohou na rozhodovací a jiné činnosti soudů podílet také justiční čekatelé, asistenti soudců, vyšší soudní úředníci, soudní tajemníci a soudní vykonavatelé, u nichž (ČESKO, z.č. 189/1994 Sb.; z.č. 120/2001 Sb.)

Ostatní zaměstnanci soudu, zejména pak administrativní aparát, se řídí zákoníkem práce zejména jeho § 227-235, který se mj. zabývá odborným rozvojem zaměstnanců, do kterého se řadí kromě zaškolení a zaučení také prohlubování a zvyšování kvalifikace. Při prohlubování kvalifikace nedochází ke změně její podstaty, ale její průběžné doplňování, udržování a obnovování potřebné k výkonu sjednané práce. Podstatnou je pak v § 230 uložená povinnost zaměstnance si tuto kvalifikaci prohlubovat, zatímco zaměstnavatel je pouze oprávněn zaměstnanci toto uložit, ať už formou studia, školení či jinak. Zvýšením kvalifikace se pak dle citovaného zákona rozumí změna hodnoty kvalifikace, její získání či rozšíření. (ČESKO, zákon č. 82/2002 Sb.)

Mímoto se pracovníci soudu řídí podmínkami stanovenými v pracovní smlouvě a pokyny zaměstnavatele, kdy zejména vzdělávání je úzce spojeno s pozicí, již zastávají, a specializací s ní spojenou. Nicméně, jak již bylo zmíněno, v rámci kvalifikačních nároků je takřka u všech zaměstnanců požadována kompetence k celoživotnímu učení a rozvoji kvalifikace. Obecně můžeme říci, že ke svému rozvíjení mají zaměstnanci možnost využít vícero možností, a to buď vlastním úsilím, využitím veřejných i odborných knihoven, různých tematicky zaměřených publikací (např. STAŇA, J., L. URBANOVÁ a P. VEBER, 2010. *Moderní administrativa ve veřejné správě*. Praha: Institut pro místní správu Praha. Skripta. ISBN 978-80-86976-20-4), veřejných informačních kanálů a podobně. Specifickou a specializovanou možností vzdělávání v oblasti justice však představuje Justiční akademie.

3.3.1 Justiční akademie Kroměříž

Justiční akademie vznikla v roce 2005 sloučením Justiční školy v Kroměříži a Justiční akademie. Pro své strategické umístění na trase mezi Olomoucí a Brnem, v nichž sídlí jednak právnické fakulty a jednak např. Nejvyšší soud, Vrchní soud apod., byla sídlem zvolena Kroměříž. Zde byly nově využity Armádou ČR opuštěné budovy (Žítek, © 2005). Zřízena byla zákonem č. 6/2002 Sb., o soudech a soudcích (§ 129). Její hlavní činnost spočívá v přípravě a po organizační stránce zabezpečení výchovy a vzdělávání justičních a právních čekatelů, soustavné vzdělávání soudců, státních zástupců a ostatních osob působících v justici.

Obrázek 6 Justiční akademie – budova A



Justiční akademie (jejíž foto shora převzato z oficiálních stránek akademie) úzce spolupracuje se soudy a státními zastupitelstvími, aby mohla reagovat na jejich potřeby. Vzdělávání v rámci Justiční akademie probíhá na základě stanoveného ročního Plánu vzdělávání, jež je sestavován na základě zkušeností z předešlých let, doporučení odborných garantů, požadavků ze strany justičních organizací, stavu legislativních prací a podnětů z evaluačních listů, které jsou vyplňovány účastníky vzdělávacích akcí, a to v souladu s pokyny Ministerstva spravedlnosti ČR. Vzdělávání zajišťují zejména lektoři, které dodává a ustanovuje Rada Justiční akademie, která řídí po odborné stránce výchovnou a vzdělávací činnost. Lektoři jsou vybíráni ze soudců, státních zástupců, advokátů, notářů, soudních exekutorů, akademických pracovníků vysokých škol a dalších odborníků. (Vzdělávání v Justiční akademii, 2010)

3.3.2 Justiční knihovna a informační systémy

V rámci Justiční akademie funguje i Knihovna Justiční akademie. Tato vznikla v roce 2006 sloučením fondu knihovny Justiční školy v Kroměříži a fondu zaniklé Justiční akademie ve Stráži pod Ralskem. Je odbornou veřejnou knihovnou, která se řídí zákonem č. 257/2001 Sb. o knihovnách. Poskytuje knihovnické, bibliograficko-informační služby, rešeršní služby a meziknihovní výpůjční služby. Slouží zaměstnancům resortu justice, studentům, účastníkům školení, ale i odborné veřejnosti. Součástí knihovny je Evropské dokumentační středisko obsahující Sbírkou rozhodnutí evropského soudního dvora, Soudního dvora Evropské unie, monografie a brožury ohledně činnosti Evropské unie a Evropské komise a mnoho dalších. Odebírá také odborné časopisy nejen z oblasti práva, ale i např. Čtvrtletník pro vzdělávání dospělých: Andragogika. (Justiční akademie, ©2016)

V současné době je Justiční akademií využíván soubor informačních systémů pocházející od společnosti NET University. Jedná se o vzdělávací portál ASJA, e-learningový systém LMS Unifor a testovací systém TSU.

V souladu se záměrem elektronické justice i Justiční akademie zavedla technickou novinku, jíž byl nový přihlašovací systém **ASJA – Asistenční systém Justiční akademie**. Tento pracuje jako samostatná webová aplikace (www.asja.cz), přístupná i z již existujících webových stránek (např. www.justice.cz). Systém byl spuštěn 1. 9. 2009. (Komenda, ©2009)

Tento systém byl vytvořen přesně podle požadavků zadavatele a umožňuje efektivnější a snazší zajištění agendy spojené s organizováním vzdělávacích akcí. ASJA zpřístupňuje ucelené a komplexní informace zájemcům o semináře. (Státní a veřejná správa: Případová studie Justiční akademie, 2016)

Obsahem aplikace ASJA je přehled vzdělávacích akcí pořádaných Justiční akademií v rámci jednotlivých oblastí vzdělávání. Registrovanému uživateli je automaticky přidělena osobní karta. Následně se může uživatel přihlásit na některý z vybraných seminářů, kdy tento však musí být nejprve schválen příslušným nadřízeným. Semináře jsou vypisovány pro jednotlivé okruhy zaměstnanců, tedy soudce, správu soudu, administrativu. Vzdělání je rozděleno do několika oblastí.

Mimo semináře a vzdělávací akce může uživatel využívat e-learningový systém **LMS UNIFOR** se zabezpečeným vstupem sloužící ke zefektivnění výuky, díky němuž lze sdílet a on-line prezentovat materiály, a to v české i anglické verzi. To usnadňuje práci

studentům i vyučujícím. Tento systém představuje zjednodušení a obohacení prezenční výuky o multimediální možnosti, je provázán se samotnou organizací seminářů prostřednictvím portálu ASJA. Jednotlivé oblasti jsou zaměřeny na konkrétní uživatele či skupiny uživatelů. Jedná se o systém pro řízené vzdělávání, který je úspěšně užíván i ve školství, ale i ve firmách, sportovní oblasti, veřejné správě, tedy všude tam, kde je zapotřebí vzdělání (Státní a veřejná správa: Případová studie Justiční akademie, 2016). Portál obsahuje i volné studijní materiály určené zaměstnancům justice, které jsou rozděleny do oblastí dle zaměření.

Posledním, který bude zmíněn, je **Testovací systém – TSU**. Jedná se o velmi propracovaný a účinný nástroj užívaný pro vstupní, průběžné i výstupní testování získaných znalostí. Je nástrojem testování a vyhodnocování znalostí on-line. Tím umožňuje akademii i účastníkům prověřovat získané znalosti. Tento systém bývá úspěšně používán jak ve školství, tak i ve veřejné správě i v soukromých firmách. Ve školství je užíván například při přijímacích řízeních, v soukromých firmách například v personalistice či firemním vzdělávání. Vyhodnocování probíhá okamžitě a představuje tak rychlou zpětnou vazbu jednak pro účastníky, jednak pro lektory. Systém může krom obvyklých textů užívat i multimediální audio-video obsah, je možné volit z více možností testování. Systém je jednoduchý na ovládání, intuitivní. Přístup je umožněn justičním čekatelům a dalším uživatelům testování. (Justiční akademie, © 2016; Státní a veřejná správa: Případová studie Justiční akademie, 2016)

Vzdělávání v rámci Justiční akademie by se mohlo na první pohled jevit charakterem a koncepčností jako vzdělávání „podnikové“ (viz kapitola 2.2.). Rozsáhlost nabízených kurzů však zahrnuje též oblasti, jež spadají do dalšího profesního vzdělávání, umožňují získat vědomosti a dovednosti užitečné na trhu práce. Zde lze uvést například oblast práce s PC. I když si člověk více či méně uvědomuje nutnost vzdělávání a rozvoje v rámci již zmíněného celoživotního učení, ať už související přímo s výkonem profese či takový, jež udržuje či dokonce zvyšuje hodnotu pracovníka na trhu práce, mnohdy absentuje impulz – motivace k aktivizaci. Právě oblastí motivace pracovníků soudů ve spojení s dalším profesním vzděláváním se zabývá následující praktická část této práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA VÝZKUMU

Tématem této práce je motivace administrativních zaměstnanců okresních soudů k dalšímu profesnímu vzdělávání. V teoretické části práce byly na základě odborné literatury a zdrojů, jakožto i osobních zkušeností autora práce, uvedeny poznatky z oblasti motivace, dalšího profesního vzdělávání a soudnictví, jež jsou pro další postup stěžejní. Úkolem praktické části je na základě poznatků uvedených v teoretické části práce provést výzkum mezi administrativními zaměstnanci vybraných okresních soudů s **cílem** zjistit rozdíly v motivaci k dalšímu profesnímu vzdělávání administrativních zaměstnanců okresních soudů ve vztahu k jejich pracovnímu zařazení.

Při výzkumu budeme postupovat primárně dle Chrásky (2007, s. 12), který jej dělí do čtyř základních bodů, a to:

- stanovení problému,
- formulace hypotézy
- testování (verifikace, ověřování) hypotéz
- vyvození závěrů a jejich prezentace.

Disman (2012, s. 120) pak tyto dále podrobněji člení do dalších dílčích kroků. Jednotlivé fáze výzkumu byly stanoveny v souladu s oběma uvedenými autory následovně:

Tabulka 7 Časový harmonogram výzkumu

Fáze	Časové období
1. Stanovení výzkumného problému	listopad 2015 – únor 2016
2. Stanovení výzkumných otázek	únor 2016 – březen 2016
3. Formulace hypotéz	únor 2016 – březen 2016
4. Stanovení výzkumného souboru	březen 2016
5. Volba metody a techniky výzkumu	duben 2016
(orientace, ověření výzkumného nástroje, úpravy)	květen 2016 – říjen 2016
Realizace výzkumu, sběr dat	prosinec 2016 – leden 2016
6. Analýza a zpracování získaných dat	leden – únor 2017
7. Interpretace výsledků, ověření hypotéz, závěry a doporučení pro praxi	únor – březen 2017

4.1 Výzkumný problém

Podle Chrásky (2007, s. 12-18), je problém otázka, která se táže, zda mezi zkoumanými jevy existuje vztah. Řádná orientace v problematice a operacionalizace dat pak pomáhá k měřitelnosti zkoumaných jevů. Při stanovení výzkumného problému jsme si položili otázku: Jaké jsou rozdíly v motivaci k dalšímu profesnímu vzdělávání administrativních zaměstnanců okresních soudů ve vztahu k jejich pracovnímu zařazení?

Byly stanoveny tři základní okruhy problematiky s cílem:

- 1) Zjistit, zda se administrativní zaměstnanci okresních soudů dále profesně vzdělávají.
- 2) Zda se administrativní zaměstnanci okresních soudů cítí motivováni k dalšímu profesnímu vzdělávání.
- 3) Zjistit, jaké nejčastější překážky spatřují administrativní zaměstnanci okresních soudů ve vztahu k dalšímu profesnímu vzdělávání.

Operacionalizace pojmů a stanovení proměnných:

V rámci stanoveného výzkumného problému byly vymezeny následující proměnné:

Nezávislé:	pracovní zařazení	(správa a výkon)
Závislé:	další profesní vzdělávání	(četnost, ochota ke vzdělávání, participace)
	motivace	(existence, četnost, druhy)
	bariéry	(existence, četnost, druhy)

Tři shora uvedené cíle výzkumu pak korespondují se třemi oblastmi, do nichž byl výzkum rozdělen a které zároveň představují závislé proměnné. Vzhledem k jejich významnosti pro další postup je na místě přiblížit, v jakém směru s nimi bude dále pracováno.

Další profesní vzdělávání

Uvedené problematice se věnuje kapitola 2. Z tam uvedeného členění pro účely výzkumu bylo od normativního vzdělávání, do kterého se mj. řadí i BOZP, úmyslně upuštěno, neboť máme za to, že jelikož se jedná na povinné, zákonem stanovené školení, mohlo by dojít ke zkreslení výsledků. Dále je třeba upřesnit, že v našem výzkumu se zabýváme vzděláním neformálním, byť v rámci dotazníkového šetření jsou respondenti dotazováni i na to, zda v průběhu svého zaměstnání studovali či studují vysokou školu. Další profesní vzdělávání

je zde sledováno jak v rámci organizace, a tedy v kontextu podnikového vzdělávání, tak, byť okrajově, v rovině s pracovní náplní nesouvisející.

Dále je třeba upřesnit v našem výzkumu užívané **pojmosloví**. V rámci předvýzkumu bylo, zejména v pilotáži výzkumného nástroje, zjištěno, že nelze užívat ve výzkumu např. pojmu „podnikové vzdělávání“, neboť z převážné většiny bylo argumentováno tím, že soudy nejsou podnik. Naopak pojmy „další profesní vzdělávání“, „profesně orientované vzdělávání“ či „vzdělávání související s náplní práce“ byly obsahově chápány v souladu s cílením výzkumníka. Jsme si tedy vědomi určité terminologické nepřesnosti. (Více k tématu ČSÚ, 2013, s. 48; Rabušicová a Rabušic, 2008, s. 114-115; Bartoňková, 2010.) Pro účely výzkumu byly jednotlivé pojmy užívány tak, aby došlo k co nejpřesnějšímu pochopení ze strany respondentů.

Motivace

Motivací se zabývá první kapitola teoretické části. Pro účely práce bude stěžejní rozložení na vnitřní a vnější motivaci. Pod pojem vnější motivace je zařazena i stimulace. Zjištěné motivační faktory též v obecné rovině souvisí se třemi nejčastějšími v teoretické části uvedenými motivačními teoriemi. Pro potřeby výzkumu byly použity a upraveny motivační faktory uvedené v kapitole 1.3.1. a výzkumy, jež jsou shrnuty níže ve stavu zkoumaného tématu.

Bariéry

Tomuto tématu se věnuje kapitola 1.3.2. práce. Bariéry představují překážky subjektivního i objektivního rázu, které respondentovi brání v přístupu k dalšímu profesnímu vzdělávání. Pro výzkum byl pak sestaven seznam překážek, kdy jsme, stejně jako u motivačních faktorů, vycházeli z již provedených výzkumů, na něž pro stručnost odkazujeme.

Stav zkoumaného tématu

Před samotným zahájením výzkumu byly zjišťovány podobně tematicky zaměřené studie a práce. Odborné výzkumy primárně související s tématem této práce byly citovány napříč textem. Mimo výzkumů, z nichž vychází Beneš (2014, s. 105 – 108) lze pro zopakování shrnout, že se jedná o:

- Rabušicová a Rabušic, 2008. *Učíme se po celý život? O vzdělávání dospělých v České republice.*

- Donath-Burson-Marsteller, 2009. *Vzdělávání dospělých v ČR: Průzkum vnímání problematiky vzdělávání dospělých odbornou a laickou veřejností.*
- Ellen Boeren, 2011. *Why do adults learn?* ISSN 1476-7224.
- ČSÚ, 2013. *Vzdělávání dospělých v České republice: výstupy z šetření Adult Education Survey 2011.* Praha. Lidé a společnost. ISBN 978-80-250-2354-9.
- Kolomazník, Tomáš, 2015. Výstup projektu KOOPERACE: *Zaměstnanci a další profesní vzdělávání. 2015.*

V rámci studentských prací pak v horizontu posledních tří let byly vybrány následující:

- Plachý, Jiří, 2012. *Státní správa soudů.* Diplomová práce, Masarykova univerzita Brno, vedoucí práce: doc.JUDr. Jaruška Stavinohová, CSc.
- Vrtalová, Marcela, 2013. *Organizace a činnost Okresního soudu v Jihlavě.* Bakalářská práce, Vysoká škola polytechnická Jihlava. Vedoucí práce: Ing. Bc. Ota Kovář, CSc. 53 s.
- Tomášková, Michaela, 2013. *Projekt rozvoje motivace zaměstnanců Okresního soudu ve Zlíně.* Diplomová práce, UTB Zlín, Fakulta multimediálních komunikací. Vedoucí práce: doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc. 97 s.
- Němcová, Vladimíra, 2014. *Další profesní vzdělávání pracovníků okresních soudů.* Bakalářská práce, UTB Zlín, FHS. Vedoucí práce: Mgr. Michaela Lukešová. 59 s.

První dvě jmenované se zabývají státní správou soudů a organizační činností soudů a mohou posloužit pro rozšíření vhledu do v teoretické části práce zmiňovaných oblastí, přičemž třetí se zabývá motivací zaměstnanců konkrétního soudu. Němcová se ve své práci věnuje obdobné problematice z jiného úhlu pohledu. Svůj výzkum však **na rozdíl od naší práce** zaměřila na všechny zaměstnance, včetně těch, u kterých se další profesní vzdělávání nejen předpokládá, ale je též legislativně ošetřeno (soudce, vyšší soudní úředníky atp.). Práce zaměřené na oblast soudnictví většinou cílili na konkrétní organizaci. V našem případě byla tato hranice překročena a výzkum byl situován do širšího kontextu. Práce zaměřené na motivaci samotnou či další profesní vzdělávání nejsou pro svou četnost uvedeny.

4.2 Výzkumné otázky a formulace hypotéz

V souladu s výzkumným problémem a proměnnými byla stanovena hlavní výzkumná otázka (dále „HVO“) a dílčí výzkumné otázky (dále „DVO“):

HVO: **Jak se liší motivace k dalšímu profesnímu vzdělávání administrativních zaměstnanců okresních soudů ve vztahu k jejich pracovnímu zařazení?**

DVO₁ Existují rozdíly v míře DPV administrativních zaměstnanců okresních soudů dle pracovního zařazení?

DVO₂ Jak se liší druhy motivace k DPV administrativních zaměstnanců okresních soudů ve vztahu jejich pracovnímu zařazení?

DVO₃ Spatřují administrativní zaměstnanci okresních soudů bariéry k DPV, a jak se liší jejich výskyt v souvislosti s jejich pracovním zařazením?

Mimo to má výzkum zjistit odpovědi na doplňující deskriptivní otázky související s výše uvedenými otázkami výzkumnými:

- a) Považují administrativní zaměstnanci okresních soudů za nutné rozvíjet své znalosti a dovednosti?
- b) Disponují tito zaměstnanci informacemi o možnostech svého profesního rozvoje?
- c) Jaké jsou nejčastěji spatřované motivační faktory a bariéry?

Na základě shora uvedeného pak bylo přistoupeno k formulaci hypotéz. Zatímco problém je otázka, která se táže, zda mezi jevy existuje vztah, hypotéza je výrok podmíněný existencí vztahu mezi dvěma nebo více proměnnými. Vzhledem k proměnným lze vždy formulovat velké množství hypotéz, přičemž je na výzkumníkovi, které zvolí k ověřování. Při formulování hypotéz vycházíme z předpokladu odpovědí, které formulujeme do tzv. věcných (někdy též pracovních) hypotéz (H). Aby bylo možné zjistit jejich správnost, je třeba je převést do tzv. statistických, resp. nulových a alternativních hypotéz (H_A , H_0), vyjadřujících obvykle obapolní závěry. Statisticky pak ověřujeme existenci vztahu mezi proměnnými, a to potvrzením, resp. vyvrácením jedné z nich. (Chráška, 2007, s. 18, 69-71; Disman, 200, s. 73-90)

V rámci shora stanovených výzkumných otázek a uvedených tří tematických okruhů byly ve vztahu ke stanoveným výzkumným otázkám formulovány následující hypotézy a doplňující deskriptivní otázky:

Další profesní vzdělávání:

Existují rozdíly v míře DPV administrativních zaměstnanců okresních soudů dle pracovního zařazení?

Věcná a statistické hypotézy:

H₁: Zaměstnanci správy se vzdělávají častěji než zaměstnanci výkonu.

H_A: Četnost vzdělávaných akcí absolvovaných zaměstnanci správy se oproti zaměstnancům výkonu statisticky významně liší.

H₀: Četnost vzdělávaných akcí absolvovaných zaměstnanci správy je stejná.

Motivace:

Jak se liší druhy motivace k DPV administrativních zaměstnanců okresních soudů ve vztahu k jejich pracovnímu zařazení?

Věcná a statistické hypotézy:

H₂: Zaměstnanci správy oproti zaměstnancům výkonu vykazují častěji vnitřní než vnější motivaci k dalšímu profesnímu vzdělávání.

H_A: U zaměstnanců správy statisticky významně převažuje oproti zaměstnancům výkonu výskyt vnitřních motivačních faktorů.

H₀: Mezi zaměstnanci správy a zaměstnanci výkonu není statisticky významných rozdílů ve výskytu vnitřních a vnějších motivačních faktorů.

Bariéry:

Jak se liší jejich výskyt bariér k DPV administrativních zaměstnanců vybraných okresních soudů v souvislosti s jejich pracovním zařazením?

Věcná a statistické hypotézy:

H₃: Zaměstnanci správy spatřují bariéry k DPV méně často než zaměstnanci výkonu a ostatní

H_A: Četnost spatřovaných bariér je u zaměstnanců správy statisticky významně nižší než u zaměstnanců výkonu.

H₀: Četnost spatřovaných bariér je u zaměstnanců výkonu i správy stejná.

4.3 Výzkumný soubor a metodika výzkumu

Výzkum se opírá o znalost určitého vzorku, při jehož výběru lze postupovat několika způsoby, avšak vždy v rámci objektivitu nejčastěji zajištěnou uplatněním náhody. Výjimku tvoří výběr záměrný, ve kterém výběr spočívá na úsudku výzkumníka a jeho zkušenostech. Při tomto typu výběru však učiněné závěry, ač užitečné, mohou mít omezený rozsah generalizace. (Chráška, 2006, s. 19-23; Disman, 2002, s. 112)

Při volbě výzkumného souboru byla použita příloha 3 Zákona o soudech a soudcích, ve spojení s informacemi dostupnými na stránkách www.justice.cz. Byl vytvořen seznam okresních soudů v ČR a kontaktní, zejména e-mailové, údaje těchto soudů.

Následně bylo pro účely výzkumu stanoveno:

Druh výběru: Záměrný (též účelový) výběr.

Základní soubor: Administrativní pracovníci okresních soudů v České republice.

Výběrový soubor: Administrativní pracovníci okresních soudů v působnosti obvodu Krajského soudu Brno, a to okresních soudů Blansko, Brno-venkov, Břeclav, Hodonín, Jihlava, Kroměříž, Prostějov, Třebíč, Uherské Hradiště, Vyškov, Zlín, Znojmo, Žďár nad Sázavou. V rámci předvýzkumu bylo rozhodnuto nezahrnovat do výběrového souboru Městský soud Brno (charakterem soud okresní), neboť se jedná o největší soud v ČR, což s sebou nese svá specifika, např. vyšší fluktuace zaměstnanců atp., která by v porovnání s ostatními soudy mohla být dle názoru výzkumníka zkreslující. Kvůli specifičnosti pak také nebyly do výběru zahrnuty všechny soudy v republice.

Metodika výzkumu

S ohledem na stanovený cíl práce, výzkumné otázky a pracovní hypotézy byl výzkumnou metodou zvolen **kvantitativní výzkum**. Byly zváženy rozdíly, resp. klady i zápory jeho použití, jak je definuje Chráška (2007, s. 32), kdy za podstatné pro zvolený výzkum je skutečnost, že kvantitativní postup, založený na dedukci a držíc se stanovených cílů, umožňuje obsáhnout větší skupinu osob, dovoluje určité zobecnění, pracuje s numerickými daty, na základě kterých vysvětluje určité jevy. Jsme si vědomi negativa spočívajícího v nemožnosti hlubšího porozumění smyslu, jež by přinesl výzkum kvalitativní.

Výzkumným nástrojem byl s ohledem na charakter a zaměření výzkumu zvolen dotazník. Úkolem jednotlivých otázek v dotazníku je na základě získaných dat verifikovat předem stanovené hypotézy a zodpovědět stanovené výzkumné otázky. Dotazník se skládá z celkového počtu 17 tematicky rozložených otázek převážně uzavřeného charakteru, přičemž posledních šest otázek se zabývá socio-demografickými údaji o respondentech. (viz příloha P3).

Ověření výzkumného nástroje a dílčí úpravy

Při tvorbě dotazníku, coby výzkumného nástroje, jsme vycházeli z teoretických poznatků, resp. z výsledků provedených výzkumů, o nichž jsme hovořili napříč textem, přičemž tyto byly vzhledem k připomínané specifčnosti zkoumané oblasti upraveny. Před užitím zvoleného výzkumného nástroje bylo nutné zjistit, zda otázky v dotazníku nejsou pro respondenty zavádějící, jsou pochopitelné, příp. zda dotazník neobsahuje jiné nesprávnosti.

Pro tento účel byli vybráni osoby z předem stanoveného výzkumného vzorku, jimž byla pracovní verze dotazníku předložena.

Pilotní verze dotazníků byla na základě poznámek zkušební skupiny také upravena co do názvosloví, neboť se ukázala nejednotnost v pochopení některých pojmů, zejména „další profesní vzdělání“ a „podnikové vzdělávání“ (viz kapitola 2.2), dále byly na základě vykazované neochoty vyjádření striktního souhlasu a odpovědi „změkčeny“ do určité škály, byť stále zůstalo primárním závěrem zjistit toliko kladnou či zápornou odpověď, zejména ve spojení s překládanými tvrzeními stran motivace a bariér, proto v rámci vyhodnocení bylo toto měření bráno jako ordinální, resp. nominální měření.

5 ANALÝZA A INTERPRETACE DAT VÝZKUMU

Dotazníkové šetření probíhalo v období: 07. 12. 2016 – 15. 01. 2017. Delší časový úsek byl zvolen z toho důvodu, že se jednalo o závěr a přelom kalendářního roku, který se vyznačuje obecně pro většinu institucí i jedinců náročností v mnoha směrech.

Odkaz na elektronickou formu dotazníku byl zaslán spolu s průvodním dopisem prostřednictvím e-mailu k rukám ředitelů správ vybraných soudů. Elektronická forma byla zvolena pro rychlejší administraci, minimalizaci finančních nákladů a snazší a rychlejší možnost vyplnění a následného zpracovávání. Nebezpečí v tomto směru představovalo například „odložení“ vyplnění na později a následná ztráta v množství e-mailových zpráv a také případná preference tištěných dotazníků, například respondenty dřívějšího data narození. Z těchto důvodů probíhal sběr dat kombinovaně, jednak dle geografických možností výzkumníka a jednak právě preferencí (vyjádřených v žádostech dotazovaných), kdy data získaná formou tištěných dotazníků byla následně do elektronické formy v rámci jednotnosti a přehlednosti implementována.

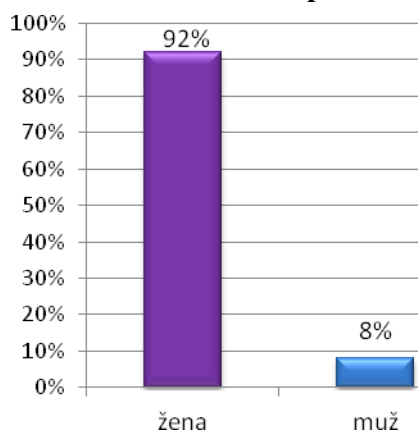
Shora uvedené skutečnosti pak mohly souviset s účastí na šetření, kdy dotazník vyplnilo 132 respondentů. Jeden z dotazníků nemohl být do výzkumu pro nesplnění kritérií zahrnut (vyplnil jej vyšší soudní úředník), proto nadále bude vycházeno z celkového počtu **n = 131 respondentů**. Počet oslovených v tomto případě nelze přesně odhadnout, kdy však z výsledků vyplývá, že na dotazník odpovědělo 5 ze 13 oslovených ředitelů správ, tedy minimálně v tomto směru lze předpokládat jeho další distribuce mezi administrativní zaměstnance. Pro potřeby tohoto výzkumu se tak jeví návratnost dostačující, avšak s výhradou zobecnitelnosti závěrů.

Výsledky dotazníkového šetření jsou prezentovány tříděním I. a II. stupně, mj. ve vztahu ke stanoveným výzkumným otázkám a hypotézám (viz příloha P2), v nichž je stěžejní rozdělení pracovního zařazení respondentů na správu a výkon.

Zdroj všech tabulek a grafů dále uvedených je **vlastní**. Pro znázornění výsledků byly využity absolutní četnosti (n_i) a relativní četnosti (f_i). Charakteristickou hodnotou zde reprezentuje, vzhledem k převážně nominálnímu, maximálně ordinálnímu měření, modální, tedy nejčastější hodnota (\hat{x}). V některých případech byla respondentům nabízena v rámci vyjádření odpovědi formou souhlasu či nesouhlasu mimo striktní (rozhodně ano – rozhodně ne) také mírnější forma (spíše ano – spíše ne), přičemž v rámci vyhodnocení pak tyto odpovědi mohly být sloučeny na kladnou a zápornou odpověď.

Úvodem je na místě **charakteristika respondentů**, což mapovaly **otázky 12 – 17** dotazníku. Jak bylo zmíněno, dotazníkového šetření se zúčastnilo 131 respondentů ($n = 131$), z toho 92 % tvořily ženy a 8 % muži. Průzkum prokázal, že administrativní oblast soudnictví je značně feminizována. Mužská část zaměstnanců je pak směřována spíše do oblasti správy, např. na post ředitele soudní správy, informatika, správce budovy atp.

Graf 1 Pohlaví respondentů

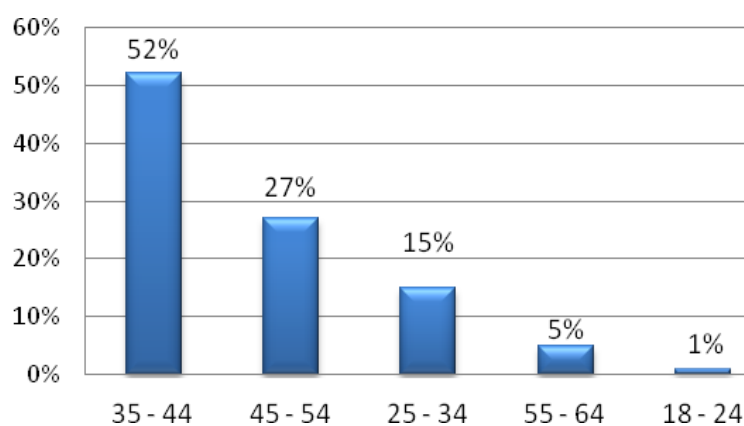


Tabulka 8 Pohlaví respondentů

Pohlaví	Četnost odpovědí	
	absolutní (n_i)	relativní (f_i)
žena	121	92 %
muž	10	8 %
Celkem	131	100 %

Více jak polovina dotazovaných ($\bar{x} = 68$) se pohybovala ve věkové skupině 25-44 let, druhým nejčastějším rozmezím pak bylo 45 – 54 let (27 %). Další věkové kategorie, např. 24 let či nad 40 let pak byla zastoupena minimálně (cca 1 %).

Graf 2 Věkové rozdělení respondentů

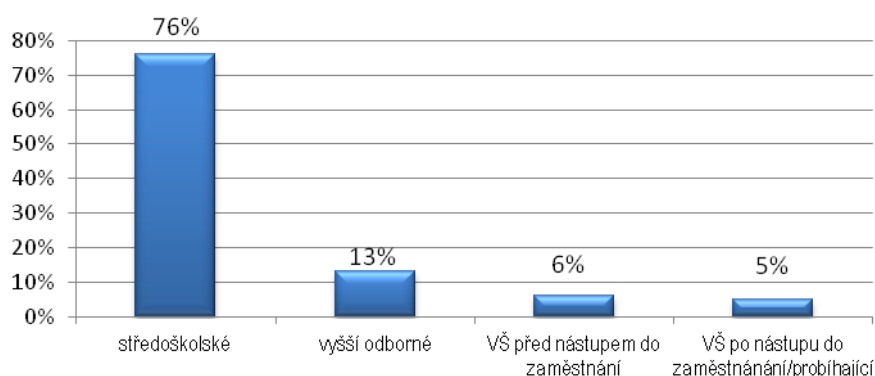


Tabulka 9 Věk respondentů

Věk	Četnost odpovědí	
	absolutní (n_i)	relativní (n_i)
18 - 24	1	1 %
25 - 34	20	15 %
35 - 44	68	52 %
45 - 54	36	27 %
55 - 64	6	5 %
Celkem	131	100 %

Co se dosaženého vzdělání týká, převážná většina dotazovaných, ($\hat{x} = 100$) uvedla jako své nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské (76 %). Ti, jež uvedli vysokoškolské vzdělání (13 %) pak s minimálním rozdílem (1 %) tohoto dosáhli jak před nástupem do zaměstnání a tak při zaměstnání, příp. stále studují.

Graf 3 Dosažené vzdělání respondentů



Tabulka 10 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Dosažené vzdělání	Četnost odpovědí	
	absolutní (n_i)	relativní (f_i)
středoškolské	100	76 %
vyšší odborné	17	13 %
vysokoškolské ukončené PŘED nástupem do zaměstnání	8	6 %
vysokoškolské ukončené PO nástupu do zaměstnání nebo PROBÍHAJÍCÍ	6	5 %
Celkem	131	100 %

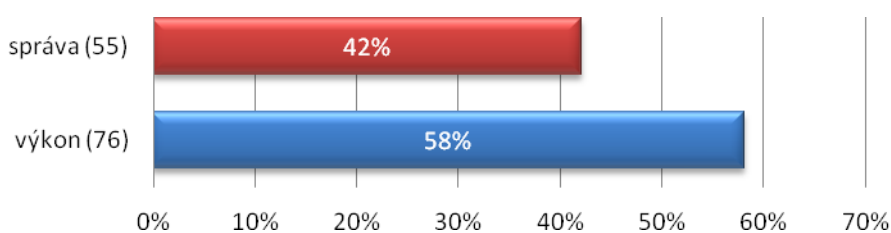
Pro výzkum byla zásadní **otázka č. 15**, v níž byli respondenti dotazováni na pracovní zařazení, o němž jsme hovořili v kapitole 3.2.1. V nabízeních odpovědích byly uvedeny nejčastěji vyskytované pozice jak správy, tak výkonu. Ze všech pozic převládala (35 %) pozice soudní zapisovatelky/rejstříkové vedoucí ($\hat{x} = 46$).

Tabulka 11 Pracovní pozice respondentů

Pracovní zařazení	Četnost odpovědí	
	absolutní (n_i)	relativní (f_i)
rejstříková vedoucí, zapisovatelka	46	35 %
vedoucí kanceláře, úseková vedoucí	12	9 %
protokolující úřednice (úředník)	11	8 %
zaměstnanec informačního centra	4	3 %
vymáhající úředník	2	1 %
soudní vykonavatel	1	1 %
ředitel(ka) správy soudu, personalista	5	4 %
účetní	6	5 %
dozorčí úředník, správce aplikace, správce sítě, informatik	8	6 %
zaměstnanec podatelny, pokladny, tiskového centra, zápisového oddělení, spisovny	19	14 %
soudní tajemník	2	2 %
hospodárka	2	2 %
správce budovy/řidič	3	2 %
pomocný personál	4	3 %
jiný	6	5 %
Celkem	131	100 %

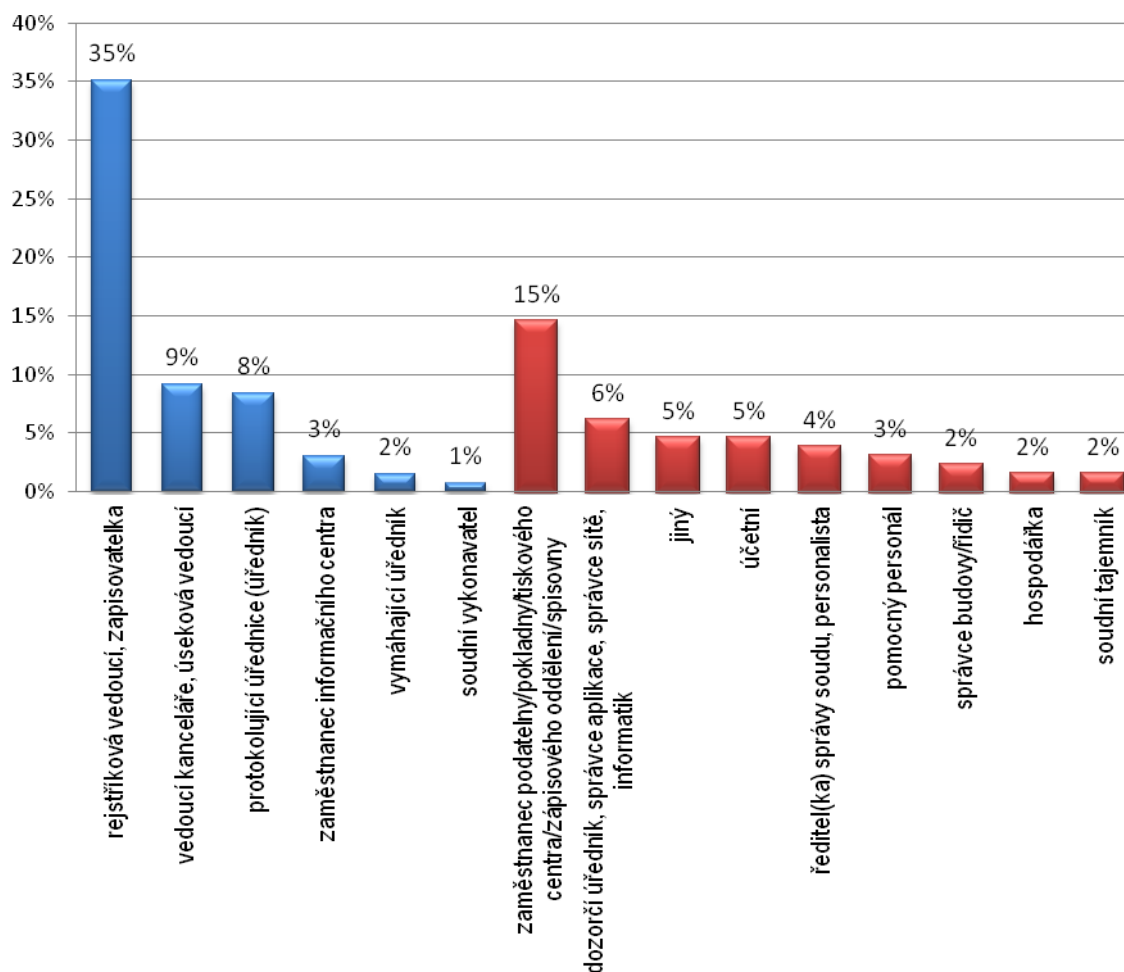
Vzhledem k charakteru našeho výzkumu bylo stěžejní již zmiňované rozdělení pracovních pozic na výkon (58 %) a správu (42 %). Mimo to byla v nabídce též odpověď jiná, tato případná odpověď byla následně zařazena mezi správu, a to vzhledem poměrně vyčerpávajícímu výčtu pozic výkonu.

Graf 4 Respondenti dle zařazení správa – výkon



Podrobné zastoupení pozic v kontextu rozdělení správa – výkon ukazuje graf níže.

Graf 5 Respondenti dle pracovní pozice – podrobně



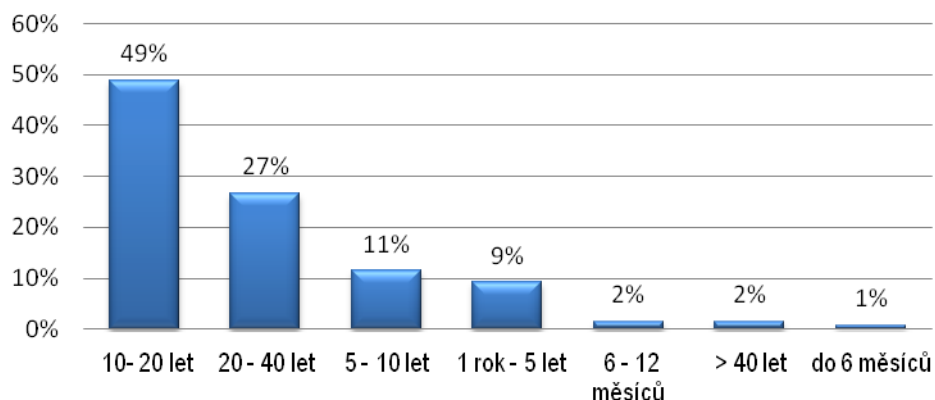
S pracovním zařazením pak souvisí i dosavadní délka praxe. Respondenti nejčastěji (49 %) uvedli délku praxe v rozmezí 10 – 20 let ($\hat{x} = 64$), následovalo rozmezí od 20 do 40 let.

Do jednoho roku a nad 40 let se praxe vyskytovala minimálně, okolo 1 %.

Tabulka 12 Délka praxe respondentů

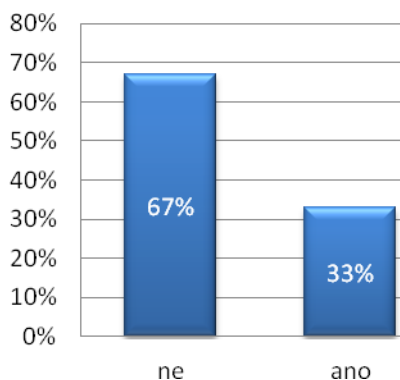
Délka praxe	Četnost odpovědí	
	absolutní (n_i)	relativní (f_i)
více jak 40 let	2	1.5 %
od 20 let do 40 let	35	27 %
od 10 let do 20 let	64	49 %
od 5 let do 10 let	15	11 %
od 1 roku do 5 let	12	9 %
od 6 do 12 měsíců	2	1.5 %
do 6 měsíců	1	1 %
Celkem	131	100 %

Graf 6 Délka praxe



V rámci praxe bylo dále zjišťováno, zda respondenti krom stávajícího zaměstnavatele mají zkušenost mimo oblast soudnictví, a to v minimální délce 6 měsíců. Tato zkušenost se ukázala u 88 dotázaných, přičemž data pro svou jednoznačnost nejsou vedena v tabulce.

Graf 7 Zkušenost mimo soudnictví



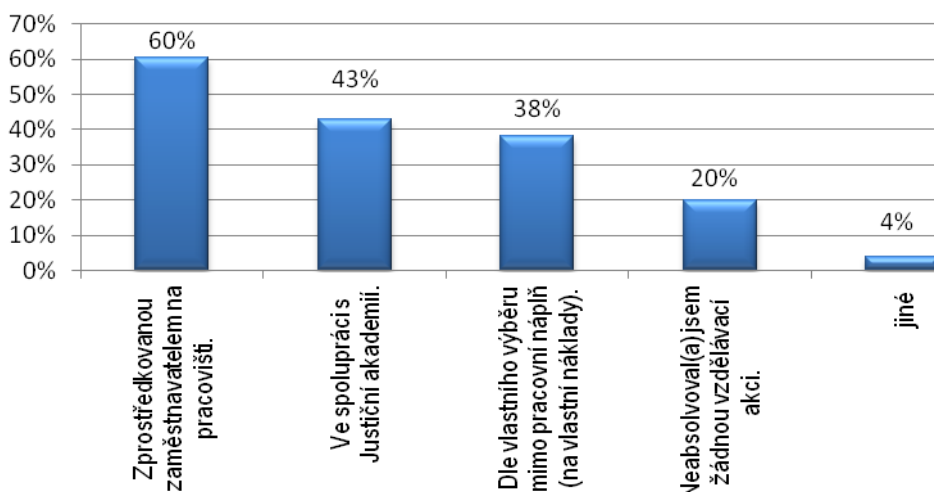
V dalším dotazování byly otázky rozděleny do tří oblastí, a to další profesní vzdělávání, motivace a s ní spojených bariér (viz kapitola 4.1).

V **otázce 1.** dotazníku respondenti uváděli svou zkušenost s absolvováním vzdělávacích akcí v posledních 12 měsících. Byl umožněn výběr více, minimálně však jedné odpovědi, přičemž v nabídce nechyběla ani negativní možnost a možnost doplnění vlastní odpovědi. Právě možnost „neabsolvoval jsem žádnou vzdělávací akci“ volilo 20 % všech respondentů ($n = 131$). Nejčastější forma vzdělávání (60 %) pak byla dle respondentů zprostředkována zaměstnavatelem na pracovišti ($\hat{x} = 79$). Mimo pracovní náplň se pak vzdělávalo 38 % dotázaných, a to například v jazykové oblasti.

Tabulka 13 Četnost vzdělávacích akcí

Vzdělávací akce	Četnost odpovědí	
	absolutní (n_i)	relativní (f_i)
Zprostředkovanou zaměstnavatelem na pracovišti.	79	60 %
Ve spolupráci s Justiční akademií.	56	43 %
Dle vlastního výběru mimo pracovní náplň (na vlastní náklady).	50	38%
Jiné	5	4 %
Neabsolvoval(a) jsem žádnou vzdělávací akci.	26	20 %
Σ	216	n (131) = 100 %

Graf 8 Zkušenost se vzdělávací akcí v posledních 12 měsících

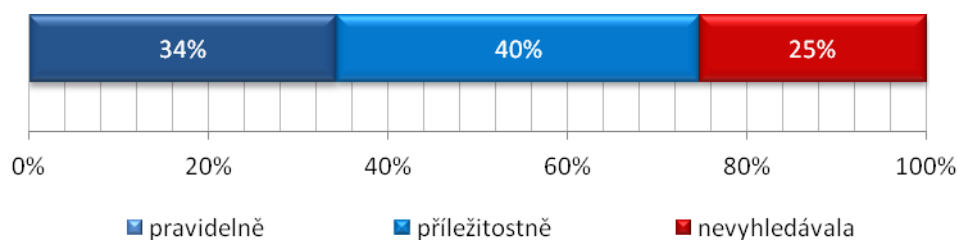


Zkušenost se vzdělávacími akcemi je spojena se získáváním informací o jeho možnostech, resp. možnostech dalšího profesního vzdělávání. Vzhledem k informacím získaným předvýzkumem (kapitola 4.1, s. 48) byl pro správné pochopení otázky tento pojem upřesněn. Příležitostně si informace vyhledává 41 % dotázaných (x). Spolu s dalším kladným tvrzením – vyhledáváním pravidelným – se tak kladně vyjádřilo 75 % všech respondentů.

Tabulka 14 Vyhledávání informací

Vyhledávání informací	Četnost odpovědí	
	absolutní (n_i)	relativní (f_i)
pravidelně	45	34%
příležitostně	53	41%
nevyhledával(a)	33	25%
Σ	131	100 %

Graf 9 Vyhledávání informací



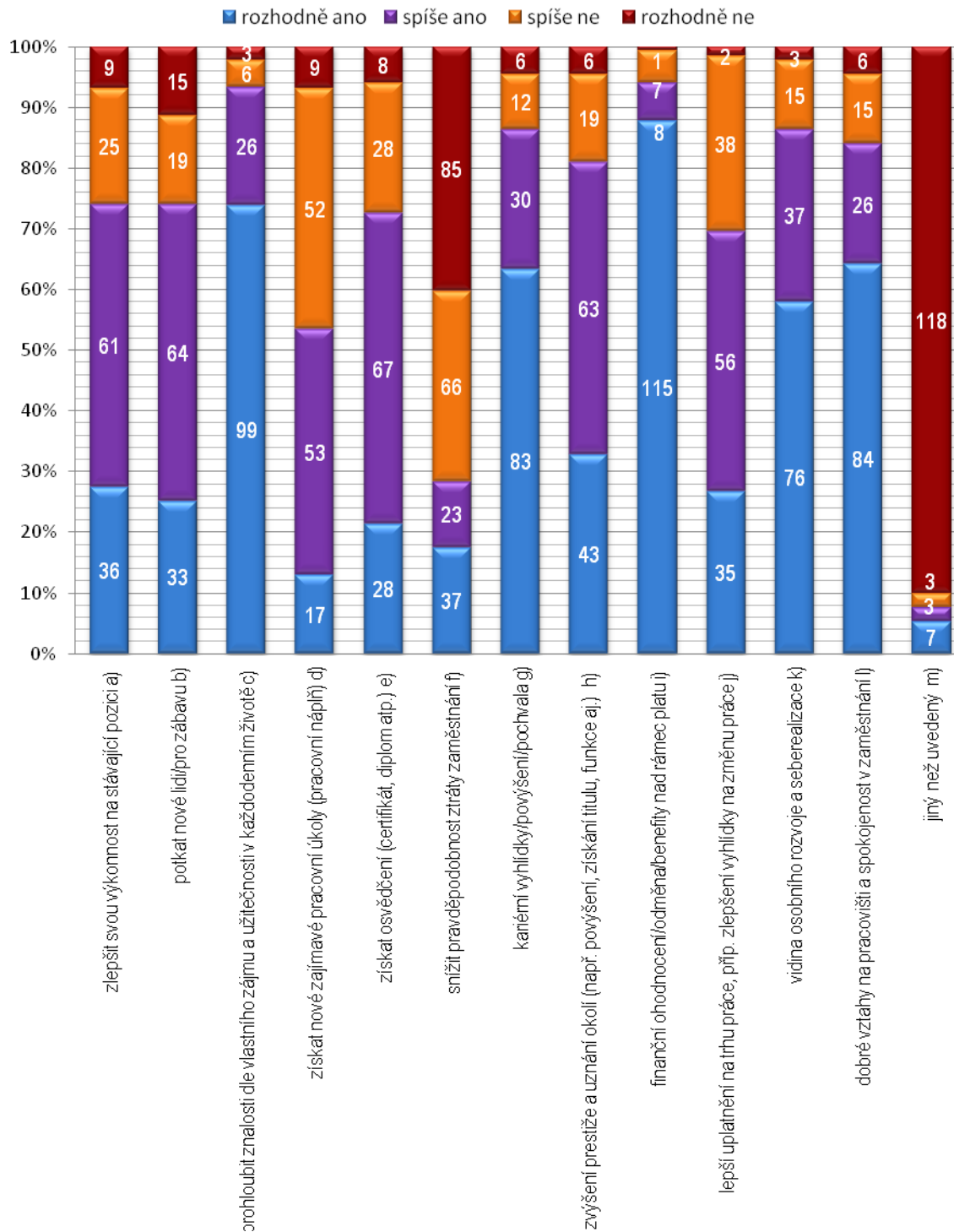
Vyhledávání informací o možnostech dalšího profesního vzdělávání přímo souvisí s motivací ve vzdělávání (kapitola 1.3.1). Třetí otázka předkládala respondentům jednotlivá tvrzení, jež obsahovala šest vnějších a šest vnitřních motivačních faktorů.

Tabulka 15 Rozdělení motivačních tvrzení na vnější a vnitřní

Vnější	Vnitřní
a) zlepšit svou výkonnost na stávající pozici	b) potkat nové lidi/pro zábavu
e) získat osvědčení (certifikát, diplom atp.)	c) prohloubit znalosti v oblasti vlastního zájmu a získat znalosti užitečné v každodenním životě
f) snížit pravděpodobnost ztráty zaměstnání	d) získat nové zajímavé pracovní úkoly (pracovní náplň)
g) kariérní vyhlídky/povýšení/pochvala	h) zvýšení prestiže a uznání okolí (např. povýšením, získáním titulu, funkce atp.)
i) finanční ohodnocení/odměna/benefity nad rámec platu	k) vidina osobního rozvoje a seberealizace
j) lepší uplatnění na trhu práce, příp. zlepšení vyhlídky na změnu práce	l) další profesní vzdělání mi nezaručí kariérní postup

Nad to bylo umožněno doplnění vlastní odpovědi. Respondenti pak měli uvést formou souhlasu či nesouhlasu, do jaké míry s tímto tvrzením souhlasí. Čtyři respondenti výkonu a pět respondentů správy spatřovali ještě jiný motivační faktor. Jednotlivé odpovědi znázorňuje graf níže.

Graf 10 Spatřované motivační faktory



Na základě získaných odpovědí byly tyto, i pro účely dalšího zpracování v rámci ověřování hypotéz, rozděleny jednak na shora uvedené vnitřní a vnější faktory, ale také dle pracovního zařazení do výkonu a správy. Výsledky uvádí následující tabulky:

Tabulka 16 Motivační faktory ve výkonu

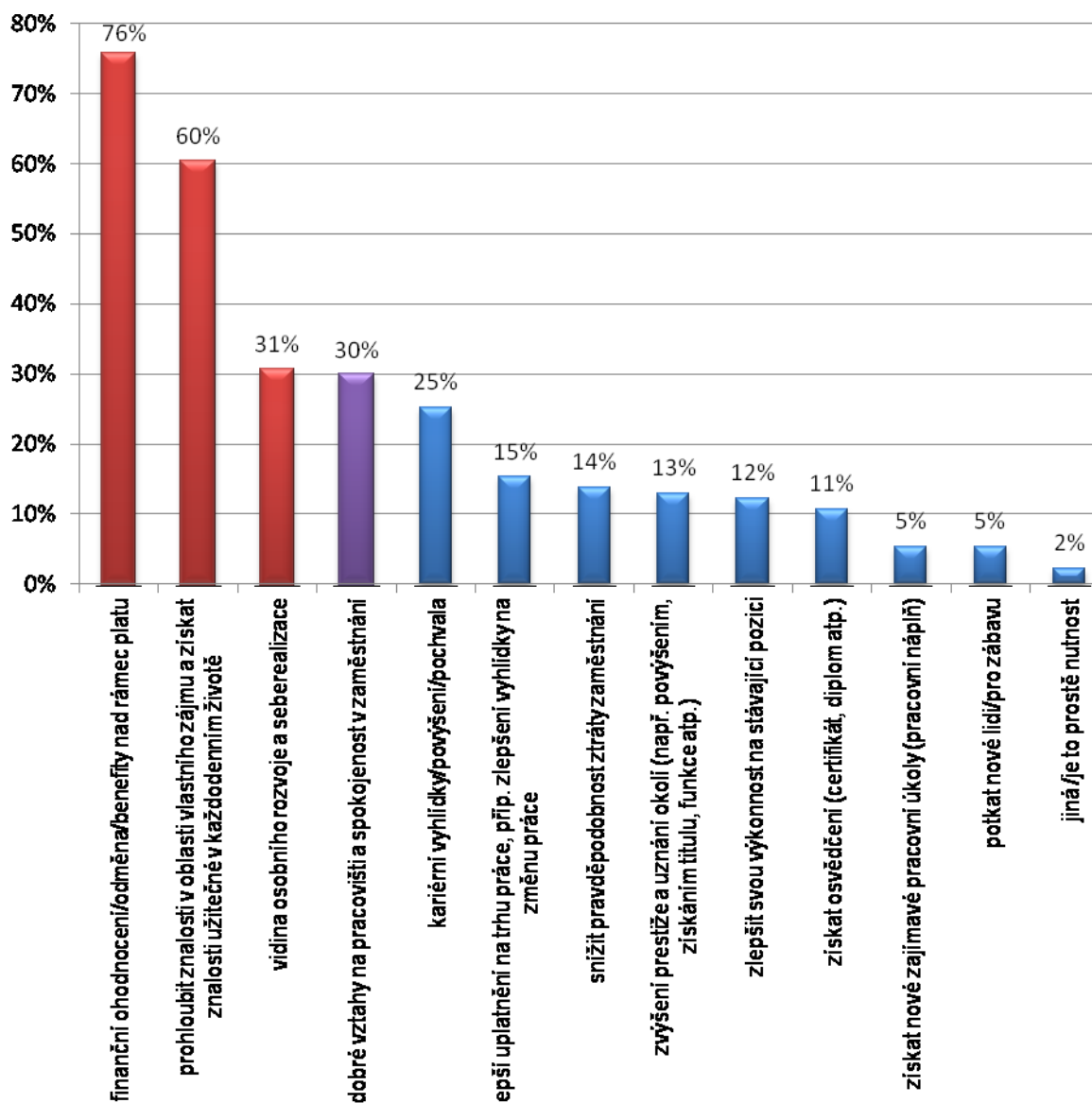
Motivační faktory	Odpověď								Σ
	rozhodně ano		spíše ano		spíše ne		rozhodně ne		
	n_i	$f_i\%$	n_i	$f_i\%$	n_i	$f_i\%$	n_i	$f_i\%$	100 %
VNITŘNÍ									
b	18	24	36	47	10	13	12	16	76
c	57	75	13	17	4	5	2	3	76
d	8	10	34	45	29	38	5	7	76
h	25	33	36	47	11	15	4	5	76
k	42	55	25	33	7	9	2	3	76
l	47	62	20	26	6	8	3	4	76
Σ	197	43	164	36	67	15	28	6	456
	361 (79 %)				95 (21 %)				
VNĚJŠÍ									
a	20	26	32	42	19	25	5	7	76
e	16	21	41	54	15	20	4	5	76
f	25	33	10	13	40	53	1	1	76
g	47	62	22	29	4	5	3	4	76
i	68	89	5	7	2	3	1	1	76
j	22	29	31	41	21	27	2	3	76
Σ	198	43	141	31	101	22	16	4	456
	339 (74 %)				117 (26 %)				
JINÝ (m):	3	4	1	1	---	---	72	95	76

Tabulka 17 Motivační faktory ve správě

Motivační faktory	Odpověď								Σ
	rozhodně ano		spíše ano		spíše ne		rozhodně ne		
	n_i	$f_i\%$	n_i	$f_i\%$	n_i	$f_i\%$	n_i	$f_i\%$	100 %
VNITŘNÍ									
b	16	29	27	49	9	16	3	6	55
c	42	76	10	18	2	4	1	2	55
d	9	16	18	33	24	44	4	7	55
h	19	35	26	47	8	14	2	4	55
k	34	62	12	22	9	16	0	0	55
l	37	67	6	11	9	16	3	6	55
Σ	157	48	99	30	61	18	13	4	330
	256 (78 %)				74 (22 %)				
VNĚJŠÍ									
a	16	29	29	53	6	11 %	4	7	55
e	12	22	26	47	13	24 %	4	7	55
f	12	22	13	24	26	47 %	4	7	55
g	35	64	8	15	9	16 %	3	5	55
i	46	84	4	7	5	9 %	0	0	55
j	13	24	25	45	17	31 %	0	0	55
Σ	134	41	105	32	76	23 %	15	4	330
	239 (72 %)				91 (28 %)				
JINÝ (m):	3	6	2	4	3	5	47	85	55

Z uvedených tvrzení měli respondenti v další otázce vybrat pro ně tři nejpodstatnější. Na prvním místě se 76 % místila odpověď i) týkající se finančního ohodnocení a odměny (x). Druhou nejčastější odpovědí bylo c) tedy užitečnost v oblasti každodenního života a oblasti vlastního zájmu (60 %). S rozdílem jediné odpovědi se třetím nejvýznamnějším byly zvoleny odpovědi k) tedy vidina osobního rozvoje a seberealizace a l) dobré vztahy na pracovišti (31 %) a spokojenost v zaměstnání (30 %).

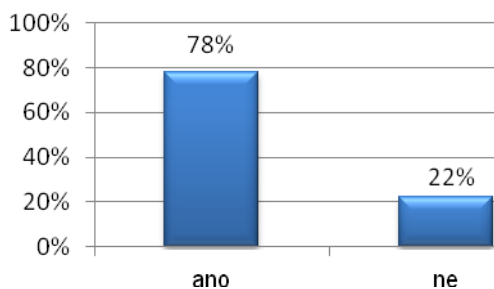
Graf 11 Důležitost motivačních faktorů dle respondentů



Otázka 1. nabízela jako jednu z možností variantu vzdělávání ve spolupráci s Justiční akademií, coby specializovanou institucí pro vzdělávání v justici (kapitola 3.3).

V teoretické části jsme v rámci akademie popisovali vzdělávací systém ASJA. **Otázka 5** se dotazovala, zda respondenti jsou v tomto systému registrováni, či nikoli. Kladně odpovědělo 78 % dotazovaných.

Graf 12 Registrace respondentů v ASJA



Další profesní vzdělávání lze rozdělit na vzdělávání tzv. podnikové a vzdělávání uplatnitelné i na trhu práce (viz kapitola 2.2) Tyto dvě oblasti mapovaly **otázky 6 a 7 dotazníku**, ve kterých byly respondenti dotazováni, zda pocítují potřebu dalšího rozvoje jednak v souvislosti s pracovní náplní a jednak mimo ni (kapitola 2), což souvisí s problematikou motivace a bariér. Jak uvádí následující tabulky a grafy, co se týká potřeby rozvoje související s náplní práce, převažuje odpověď „spíše ano“ (\hat{x}), což koresponduje s celkově 82 % kladným tvrzením. Potřebu rozvoje mimo pracovní náplň vyjádřili respondenti striktněji, tedy „rozhodně ano“ (\hat{x}). Opět s celkově 84 % převažují kladné odpovědi. Rozdíly v obou oblastech jsou minimální.

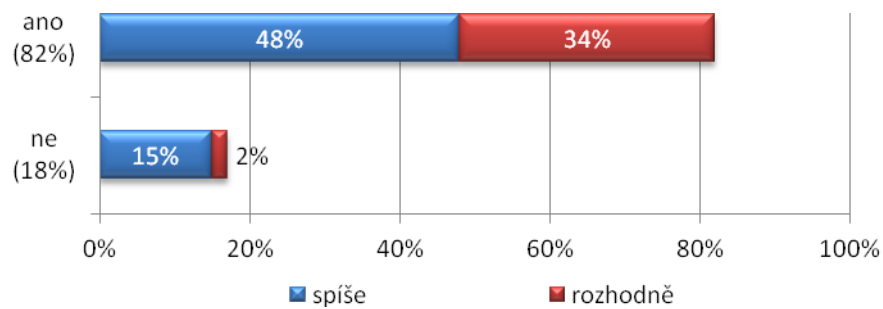
Tabulka 18 **Potřeba rozvoje souvisejícího s náplní práce**

Odpověď	Četnost odpovědí		Σ	
	absolutní n_i	relativní f_i	n_i	f_i
rozhodně ne	3	2 %	23	18 %
spíše ne	20	15 %		
spíše ano	63	48 %	108	82 %
rozhodně ano	45	35 %		
Σ	131	100 %	131	100 %

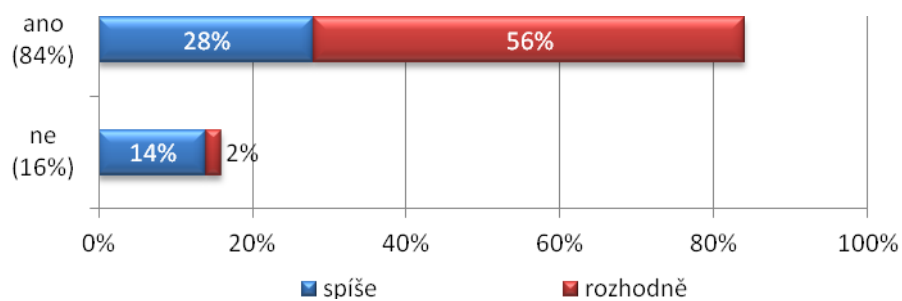
Tabulka 19 **Potřeba rozvoje mimo pracovní náplň**

Odpověď	Četnost odpovědí		Σ	
	absolutní n_i	relativní f_i	n_i	f_i
rozhodně ne	3	2	21	16 %
spíše ne	18	14		
spíše ano	37	28	110	84 %
rozhodně ano	73	56		
Σ	131	100 %	131	100 %

Graf 13 Potřeba rozvoje souvisejícího s náplní práce



Graf 14 Potřeba rozvoje mimo pracovní náplň

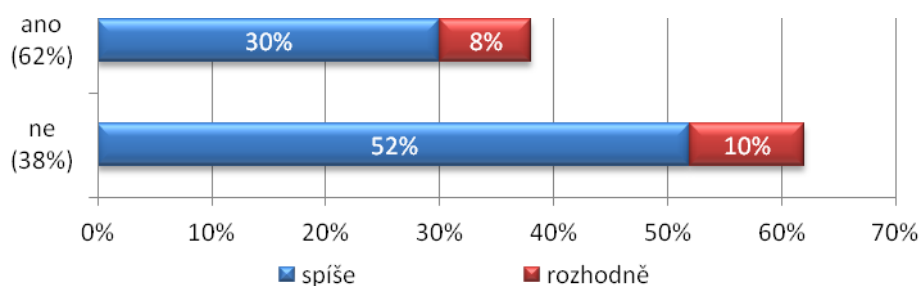


Otázka 8 se pak přímo dotazovala na míru současné motivace k dalšímu profesnímu vzdělávání, kdy tento pojem byl vysvětlen již v dřívější otázce. V odpovědích respondentů převládla s 68 % negativní odpověď, z čehož 10 % dotazovaných vyjádřilo absolutní negaci. Motivováni se cítí celkem 28 % ze 131 respondentů.

Tabulka 20 Současný stav motivace k DPV

Odpověď	Četnost odpovědí		Σ	
	absolutní n_i	relativní f_i	n_i	f_i
rozhodně ne	13	10 %	81	62 %
spíše ne	68	52 %		
spíše ano	40	30 %	50	38 %
rozhodně ano	10	8 %		
Σ	131	100 %	131	100 %

Graf 15 Současný stav motivace k DPV – ano/ne

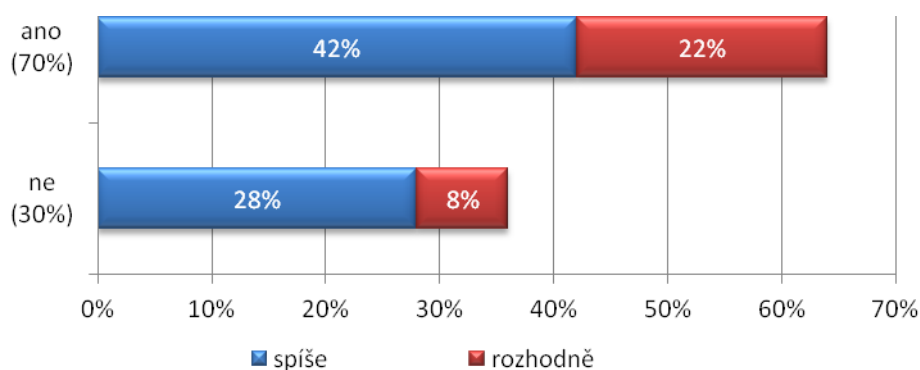


Motivaci můžou stát v cestě překážky, tzv. bariéry ve vzdělávání, o nichž je hovořeno v kapitole 1.3.2. **Otázka č. 9** se respondentů tázala, zda spatřují bariéry na cestě k dalšímu profesnímu vzdělávání. Kladně odpovědělo 70 % dotázaných.

Tabulka 21 **Bariéry ve vzdělávání**

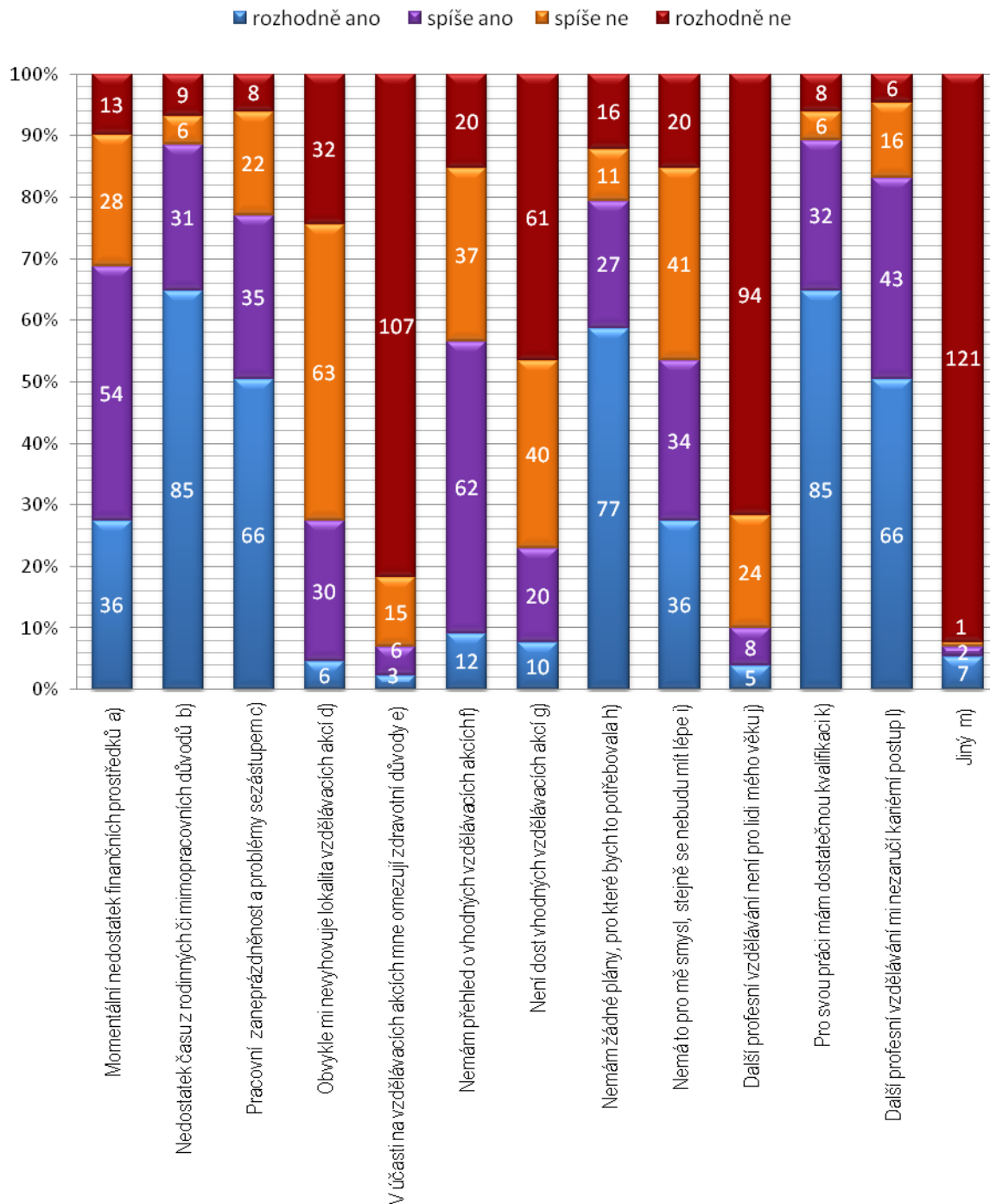
Míra souhlasu s tvrzením	Pracovní zařazení									
	Správa			Výkon			Celkem			
	n_i	f_i	+/-	n_i	f_i	+/-	n_i	f_i	+/-	f_i
rozhodně ano	11	8 %	29	18	14 %	55	29	22 %	84	70 %
spíše ano	18	14 %		37	28 %		55	42 %		
spíše ne	20	15 %	26	16	12 %	21	36	28 %	47	30 %
rozhodně ne	6	5 %		5	4 %		11	8 %		
Σ	55	42 %	--	76	58 %	--	131	100 %	131	100 %

* n_i = absolutní četnost/ f_i = relativní četnost (+/- kladná a záporná odpověď)

Graf 16 **Bariéry ve vzdělávání**

V následující **10. otázce** bylo respondentům předloženo dvanáct důvodů, v nichž stejně jako u motivačních faktorů, tito volili formou souhlasu či nesouhlasu, do jaké míry souhlasí s uvedenými tvrzeními. Tato tvrzení vycházela z poznatků uvedených v kapitole 1.3.2, zejména tam uvedeného rozdělení vnitřních a vnějších bariér, které měly mj. základ v členění bariér na **simulační** (a, b, c, d, e), **institucionální** (f, g) a **osobnostní** (h, i, j, k, l). Všechny jednotlivé odpovědi znázorňuje graf 17.

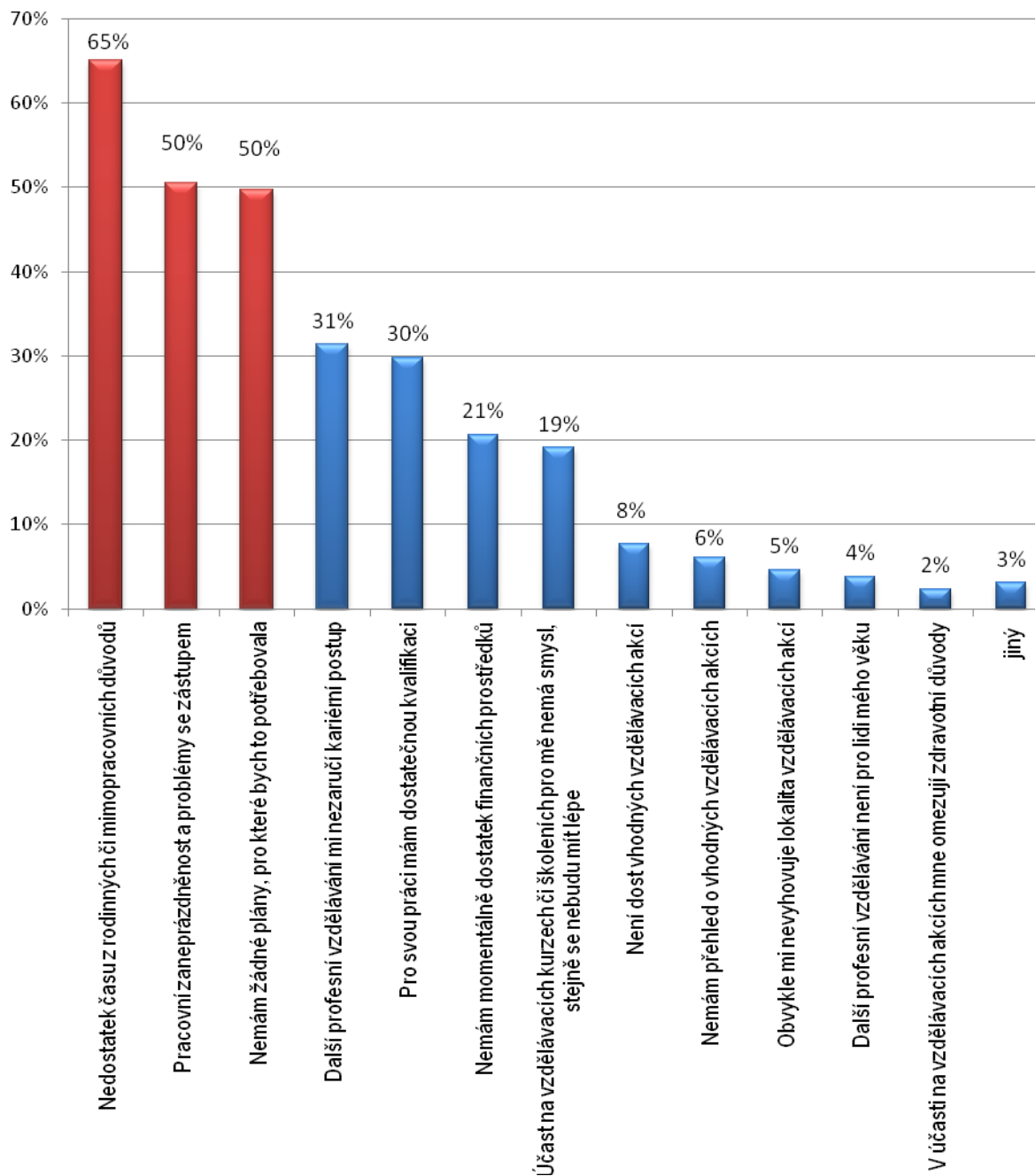
Graf 17 Bariéry ve vzdělávání



Stejně jako u motivačních faktorů pak v následující otázce volili respondenti tři nejpodstatnější. Nejčastější odpovědí byla b) Nedostatek času s rodinných či mimopracovních důvodů s 65 % (3), následovala odpověď c) Pracovní zaneprázdněnost a problémy se zástupcem (50 %) a třetí nejčastější byla uváděna h) Absence plánů, pro které by vzdělávání bylo potřeba (49 %). Zejména první jmenované koresponduje s výsledky výzkumů, o nichž hovoří např. Beneš (2014, s. 104).

Z pohledu rozdělení správa a výkon pak lze konstatovat, že tři primární volené odpovědi výkonu jsou totožné s celkovým výsledkem, zatímco u správy se vyměnilo pořadí druhé a třetí odpovědi. Hierarchii všech odpovědí znázorňuje následující graf.

Graf 18 Hierarchie spatřovaných bariér



Na základě zjištěných výsledků mohlo dojít po prvotním třídění I. stupně k třídění stupně II., tedy sestavení kontingenčních tabulek a mohlo být přistoupeno ke statistickému ověřování stanovených hypotéz. Toto je pro přehlednost uvedeno v **Příloze P4** této práce a nadále budou prezentována pouze výsledky a podstatná zjištění.

5.1 Diskuze a doporučení pro praxi

Výzkum se zabýval rozdíly v motivaci k dalšímu profesnímu vzdělávání administrativních zaměstnanců okresních soudů. Cílem bylo zjistit, zda se tito zaměstnanci dále profesně vzdělávají, zda se k tomuto druhu vzdělávání cítí motivováni a jaké jsou v tomto směru nejčastější spatřované překážky. Za tímto účelem bylo provedeno dotazníkové šetření v rámci okresních soudů spadajících do působnosti Krajského soudu v Brně. Šetření proběhlo na přelomu roku 2016/2017 a zúčastnilo se jej celkem 131 respondentů, z nichž převážnou většinu tvořily ženy. Nejčastěji se respondenti pohybovali ve věkovém rozmezí 25 – 44 let se středoškolským vzděláním a délkou praxe 10 – 20 let, přičemž 67 % respondentů uvedlo absenci zkušenosti s jinou než soudní oblastí. Pro náš výzkum podstatné, respondenty zastávané pracovní pozice, byly pro potřeby výzkumu rozděleny do oblastí správy a výkonu (viz kapitola 3.2.1), a to v poměru 42 % ku 58 %, což do převahy odpovídá stavu soudů obvyklému.

Celý výzkum lze rozdělit do tří částí, a to části týkající se samotného dalšího profesního vzdělávání, oblastí motivace a problematiky bariér.

Z výsledků výzkumu vyplývá, že v období posledního roku, existují statisticky významné rozdíly mezi četností navštívených vzdělávacích akcí, ať už v rámci profese či mimo ni, z pohledu námi uvedeného pracovního rozdělení, což dokládá i skutečnost, že **byla potvrzena hypotéza H1**, která předpokládala, že se zaměstnanci správy vzdělávají častěji než zaměstnanci výkonu ($\chi^2 = 14,131 > \chi^2_{0,05}(3) = 7,815$). V tomto směru také zaměstnanci výkonu vykazují častěji absenci účasti. Lze však konstatovat, že celková účast na vzdělávání jak zaměstnanců správy, tak výkonu, je vysoká, což koresponduje s výsledky výzkumu Rabušicové a Rabušice (2008), kteří zjistili 52,6% účast administrativních zaměstnanců na kurzech profesního vzdělávání, kdy převažuje tzv. podnikové vzdělávání, byť tento pojem úmyslně užíván nebyl, pro důvody uvedené v kapitole 2.2). Vysoká účast se projevila jak na pracovišti tak mimo něj (srovnej kapitola 2.3 – tabulka 3).

Specializovanou institucí právě pro druhou uváděnou možnost tzv. podnikového vzdělávání pro oblast justice je Justiční akademie (kapitola 3.3.1), která v tomto směru představuje formu „of the job“ vzdělávání. Zjištěná četnost účasti na jí pořádaných akcích koresponduje se zjištěním vysoké registrace v jejím vzdělávacím systému ASJA. Malé procento osob tam neregistrovaných lze přičítat pracovnímu zařazení, jako například

pomocný personál atp., kdy v tomto směru se jeví jednak dostačující vzdělávání na pracovišti a jednak zaměření akademie a tomu cílené nabízené služby. Stejně tak se ukázala poměrově vyvážená účast na vzdělávání mimo pracovní náplň, např. několikrát zmiňovaný rozvoj v rámci jazykových znalostí. (Více k tématu jazykového vzdělávání v kontextu vnitřní a vnější motivace např. Rabušicová a Rabušic, 2008, s. 104.)

Jak v rámci pracovní náplně, tak mimo ni, je účast na vzdělávání spojena s pocitem potřeby rozvoje v těchto oblastech, o níž hovoříme v kapitole 1.3. Z výsledků šetření bylo zjištěno, že v obou oblastech, s rozdílem 2 %, tato potřeba výrazně převažuje, což dokládá již zmíněná účast na vzdělávání, a to jak v oblasti výkonu, tak správy. Nad to je také na místě poukázat na skutečnost, že 5 % respondentů dosáhlo vysokoškolského titulu, příp. je studentem po nástupu do zaměstnání.

S potřebou vzdělávat se souvisí i pro tuto práci stěžejní oblast **motivace**. Byť respondenti potřebu vzdělávání pocítují (srov. Mužik, ©Profesní vzdělávání dospělých) a vzdělávacích akcí jsou účastni, více jak polovina se necítí v současné době k dalšímu profesnímu vzdělávání motivována. V tomto směru výzkum rozděloval motivační faktory na vnější a vnitřní, přičemž se v uvedených faktorech opíral o již provedené výzkumy uvedené ve stavu zkoumaného tématu v kapitole 4.1, a také v tabulce 1 v kapitole 1.3.1.

Výsledky ukázaly, že jak u zaměstnanců správy, tak u zaměstnanců výkonu převažují vnitřní motivační faktory nad vnějšími, což potvrzuje i neexistence statisticky významných rozdílů mezi vnější a vnitřní motivací u výkonu a správy ($\chi^2 = 0,0025 < \chi^2_{0,05}(1) = 3,841$), pročež nemohla být odmítnuta nulová hypotéza a **nelze** tedy jednoznačně **přijmou hypotézu H2** o tom, že zaměstnanci správy oproti zaměstnancům výkonu vykazují častěji vnitřní motivaci k dalšímu profesnímu vzdělávání.

Při volbě tří nejvýznamnějších motivačních faktorů pak bylo jako nejvýznamnější zvoleno finanční ohodnocení (srov. kapitola 1.1 a 1.3), což se může jevit v rozporu se shora uvedeným, nicméně hned následujícími dvěma, resp. třemi hnacími silami je pro zaměstnance prohloubení znalostí z oblasti vlastního zájmu a užitečné v každodenním životě, vidina osobního rozvoje a seberealizace a s rozdílem jednoho procenta i dobré vztahy na pracovišti a spokojenost v zaměstnání, tedy vnitřní motivační faktory (srov. Kolomazník, 2015). Převaha těchto je jednoznačná a tedy shodná s již učiněnými závěry.

S účastí na vzdělávacích akcích a ostatně i pocítováním vlastního rozvoje souvisí i to, zda jsou tyto akce aktivně vyhledávány, resp. zda o těchto je dostatečné povědomí

u respondentů. Z výzkumu vyplynulo, že o tuto oblast se v posledních zajímalo, ať už pravidelně či převážně příležitostně 75 % dotázaných.

Zbylých 25 % těch, kteří se o vzdělávací akce nezajímali a nemuseli tedy o takových mít povědomí, se blíží 20% neúčasti na žádné takové akci.

Právě v kontextu těchto negativních výsledků pak byla zjišťována přítomnost **bariér** ve vzdělávání (kapitola 1.3.2). Tyto spatřovalo celkem 70 % dotazovaných, z toho 22 % z oblasti správy a 42 % z oblasti výkonu. V této souvislosti pak byla ověřována **hypotéza H3**, která předpokládala, že zaměstnanci správy spatřují bariéry k dalšímu profesnímu vzdělávání méně často, než zaměstnanci výkonu. Tato hypotéza **nebyla potvrzena**, neboť nebyly zjištěny statisticky významné rozdíly mezi četností spatřovaných bariér v souvislosti s pracovním zařazením do uvedených dvou oblastí ($\chi^2 = 4,37 < \chi^2_{0,05}(3) = 7,815$).

Stejně jako u faktorů motivačních pak bylo zjišťováno, jaké jsou tři pro respondenty nejvýznamnější faktory demotivační. Zásadním se ukázal nedostatek času z rodinných či mimopracovních důvodů, dále pracovní zaneprázdněnost a problémy se zástupem (zejména v oblasti výkonu), které představují situační bariéry a dále absence plánů, pro něž by bylo další profesní vzdělávání potřebné, což spadá do bariér osobnostních (srovnej kapitola 1.3.2). Z pohledu rozdělení výkon správa pak při porovnání tří volených pro respondenty nejvýznamnějších bariér tyto byly pro oblast výkonu totožné s uvedenými, v oblasti správy si pak druhá a třetí vyměnily místo. I toto potvrzuje neexistenci významnějších rozdílů. Tato jistě korespondují s výsledky výzkumů, o nichž hovoří např. Beneš (2014, s. 104-108), či Rabušicová a Rabušic (2008).

Hlavní oblastí této práce je motivace. Ta spolu s užitým rozdělením na vnější a vnitřní je základem mnoha v profesní praxi užívaných motivačních teorií (viz kapitola 1.3). Z pohledu Maslowovy teorie potřeb a Alderferovy teorie je na prvním místě nutnost uspokojit základní, materiální, resp. existenční potřeby. Až poté může být postoupeno výše až do oblasti seberealizace, jež spadá do vnitřní motivační sféry, a která, jak se ukázalo, je pro respondenty velmi významnou. Zdrojem pro uspokojení základních potřeb bývají právě finance, které stále dle výzkumu přetrvávají na první příčce motivačních prostředků (byť jejich nedostatek v tomto případě nebyl spatřován jako hlavní překážka k dalšímu profesnímu vzdělávání). Znalost zdrojů motivace je, jak dokazují všechny zmíněné teorie, mocným nástrojem pro podporu výkonu. Herzberg tvrdí, že je třeba dbát na individuální potřeby a stimulaci pomocí financí nepovažuje za dlouhodobě stimulační. Opět tak zde

poukazuje na váhu vnitřní motivace, což ukazuje na převahu McGregorovy teorie Y. V tomto směru pak výsledky výzkumu též ukázaly, že jak motivační faktory, tak faktory bariér spojené s kariérními vyhlídkami či uplatněním na trhu práce, nejsou pro respondenty výrazněji významné. V oblasti motivace kariérní vyhlídka či povýšení bylo zařazeno na 5. místo, snížení rizika ztráty zaměstnání na místo 7. a lepší uplatnění na trhu práce, příp. změna práce až na místě 9 (viz graf 11). Z pohledu bariér pak absence garance kariérního postupu spojeného s dalším profesním vzděláváním byla zařazena na 4. příčku, kdy následovalo tvrzení dostatečné kvalifikace pro zastávanou práci (viz graf 18). Naopak hned 4. místo v oblasti motivace obsadily dobré vztahy na pracovišti, o nichž hovoří jako vztahových potřebách Alderfer, či jako o dissatisfaktorech Herzberg.

Shora uvedené postřehy opět poukazují na důležitost znalosti hnacích sil pracovníků, ať už ve vztahu k pracovní náplni či uplatnění na trhu práce. Jak se ukázalo, většina dotazovaných se v současné době necítí motivována k dalšímu profesnímu vzdělávání, i když, jak v rámci pracovní náplně tak mimo ni, cítí potřebu rozvoje. V tomto světle se jeví jako ideální kompromisní řešení, spočívající například v podpoře vzdělávání v jazykové oblasti, práce na PC atp. v rámci organizace, např. s využitím prostředků FKSP. Oceňování (byť i nemateriální formou) a podpora rozvoje vycházejícího ze zájmu a uplatnitelného v rámci jak zaměstnání, tak i trhu práce by byla jednoznačným přínosem jak pro organizaci, tak pro jedince, neboť by mohla vést k zefektivnění práce, lepší výkonnosti a tedy i sebeuspokojení.

Cílená podpora vnitřní motivační oblasti a minimalizace bariér je zde o to nutnější, že se pohybujeme v oblasti, ve které není možné výraznějším způsobem ovlivňovat nakládání s finančními prostředky vázanými na státní rozpočet, výraznou legislativní svázanost, nutnost tabulkově přidělených pracovních míst a tedy omezenější možnost řešení pracovní vytíženosti aj. Prokázané pracovní vytížení, nízký pocit současné motivace ke vzdělávání, navzdory převažujícímu pocitu jeho potřeby a zájem o motivaci v podobě finanční odměny, a to ve spojení se zájmem o seberealizaci a seberozvoj, ukazuje prostor ke změně nebo alespoň důkladnější analýze. Náš výzkum nemohl pojmut celou oblast soudnictví, a to nejen vzhledem ke specifikaci dané oblasti a jednotlivých krajů a velikosti a druhů soudů, nicméně zajímavé výsledky by mohlo přinést například šetření formou analýz vzdělávacích konceptů jednotlivých organizací a jejich porovnání, příp. rozšířit náš výzkum o kvalitativní stránku, jež by pátrala individuálně po příčině nízké motivovanosti.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo zmapovat motivaci administrativních zaměstnanců soudů k dalšímu profesnímu vzdělávání, resp. zjistit, zda existují rozdíly v této motivaci ve vztahu k pracovnímu zařazení, jež jsme rozdělili na správu a výkonný aparát. V tomto směru byla mj. též zjišťována účast na vzdělávacích akcích, zájem o rozvoj a samozřejmě s motivací spojená otázka bariér. V našem výzkumu jsme se pohybovali v dosud nepříliš probádané oblasti soudnictví, a to nejen v rámci jedné organizace, jak tomu často bývá. Malý počet takových výzkumů je jistě spjat i se specifičností této oblasti, kdy orientace v ní může být pro osobu vnitřního prostředí neznalou dosti obtížná a mohlo by dojít ke zkreslení informací.

I když náš výzkum ukázal rozdíly v četnosti absolvovaných vzdělávacích akcí dle rozdělení na správu a výkon, statisticky významné rozdíly mezi zdrojem motivace či četnosti bariér zjištěny nebyly. Bylo zjištěno, že administrativní pracovníci soudů se vzdělávají často jak v rámci své pracovní náplně, tak mimo ni, neboť pocíťují potřebu takového rozvoje. Bohužel se také ukázala celková nízká motivovanost, která by přinesla jistě dalších kladnějších výsledků nejen v oblasti výkonu, ale i seberealizace. V tomto směru se ukázalo, že hlavní bariéru představuje nedostatek času, pracovní vytížení a absence plánů spojených s budoucností. Také se ukázala nízká důvěra v kariérní posun. Hlavním motivačním faktorem, resp. v tomto případě stimulem, pak bylo finanční ohodnocení. Nicméně faktory osobnostního charakteru spojené se seberozvojem následovaly v hojně míře, proto mohlo být konstatováno, že vnitřní motivační faktory převažují nad těmi vnějšími. Toto zjištění považujeme za základní, kdy podrobnější závěry jsou uvedeny v textu práce.

Právě znalost zdrojů motivace i bariér na cestě k dalšímu profesnímu vzdělávání je důležitým aspektem jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele, spojeným se sebezpoznáním, uplatnitelností na trhu práce i s výkonem ve stávajícím zaměstnání, což potvrzuje i množství vzniklých a užívaných motivačních teorií.

Ve světle souhrnu všech zjištění máme za to, že bylo dosaženo námi pro tuto práci stanovených cílů, kdy se domníváme, že jak teoretické poznatky, tak zjištění vyplývající z výzkumu, budou pro čtenáře přínosná a mohou se stát základem pro další zájem o danou oblast.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, Michael, 2009. *A handbook of human resource management practice*. 11th edition. London: Kogan Page Limited. 1089 p. ISBN 978 0 7494 5242 1.
2. ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání: Vedení lidí v praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5.
4. BENEŠ, Milan, 2014. *Andragogika*. Praha: Grada, 176 s. ISBN 978-80-247-4824-5.
5. BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2235-8.
6. FORSYTH, Patrick, 2000. *Jak motivovat lidi*. Praha: Computer Press, viii. Všechny cesty k informacím. ISBN 80-7226-386-2.
7. FILIP, Jan, Jan SVATONĚ a Josef ZIMEK, 1997. *Základy státovědy*. Brno: Masarykova univerzita. Edice učebnic Právnické fakulty Masarykovy univerzity v Brně. ISBN 80-210-1575-6.
8. KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT, 2001, xv. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-389-2.
9. KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
10. KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
11. Kolektiv autorů, 2004. *Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu*. Praha: Eurolex Bohemia. Andragogika. ISBN 80-86861-04-x.
12. MATEICIUC, Aleš, 2008. *Personální management: pro krizové manažery* [online].[s.l.]:[s.n.], 2008 [cit. 2016-11-16]. Dostupné z: <http://www.math.slu.cz/studmat/PersonalniManagement/personalniManagement.pdf>.

13. MATULČÍKOVÁ Marta, MATULČÍK Július, 2009. *Vzdelávanie a Kariéra*. Bratislava: vydavateľstvo Ekonóm. ISBN: 978-80-225-2700-2.
14. MUŽÍK, Jaroslav, 2005. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Plzeň: Fraus. ISBN 80-7238-220-9.
15. MUŽÍK, Jaroslav, 2009. *Profesní vzdělávání dospělých*. [online]. Dostupné z: <http://www.uklizeno.cz/docmuzik/doc/profesni.pdf>
16. NAKONEČNÝ, Milan, 1996. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0592-7.
17. NAKONEČNÝ, Milan. 2006. *Obecná psychologie: Sylabus přednášek*. České Budějovice: Jihočeská univerzita. ISBN: 80-7040-922-3.
18. PALÁN, Zdeněk, 2008. *Základy andragogiky*. Praha: UJAK. ISBN 978-80-86723-58-7.
19. PALÁN, Zdeněk, 2015. *Andromedia.cz: Databanka dalšího vzdělávání* [online]. 2015 [cit. 2015-09-18]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/dalsi-profesni-vzdelavani>
20. PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR, 2008. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-351-5.
21. PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. Poradce pro praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3447-7.
22. PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA, 2014. *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing s.r.o. ISBN 978-80-247-4748-4.
23. RABUŠICOVÁ, Milada a Ladislav RABUŠIC, redaktori, 2008. ed. *Učíme se po celý život?: o vzdělávání dospělých v České republice*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5859-0.
24. ŘEZÁČ, Jaroslav, 1998. *Sociální psychologie*. Brno: Paido. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-85931-48-6.

25. SCHELLEOVÁ, Ilona, 2008. *Organizace justice a právní služby*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-87071-68-7.
26. WINTEROVÁ, Alena, 2004. *Civilní právo procesní*. Praha: nakladatelství Linde. ISBN: 80-7201-464-1.
27. ZOULÍK, František, 1995. *Soudy a soudnictví*. Praha: C.H. Beck, XI. Právo a hospodářství (C.H. Beck). ISBN 80-7179-005-2.

Elektronické zdroje:

28. ČSÚ, 2013. *Vzdělávání dospělých v České republice: výstupy z šetření Adult Education Survey 2011*. Praha. Lidé a společnost. ISBN 978-80-250-2354-9. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/vykazy/setreni_o_vzdelavani_dospelych
29. Donath-Burson-Masstrer, 2009. *Vzdělávání dospělých v ČR: Průzkum vnímání problematiky vzdělávání dospělých odbornou a laickou veřejností*. Dostupné z: <http://www.dbm.cz/pruzkumy/127-vzdelavani-dospelych-v-cr>
30. Ellen Boeren, 2011. *Why do adults learn?* ISSN 1476-7224. Dostupné z: <http://www.ellenboeren.co.uk/PhDEllenBoeren.pdf>
31. Georgiev, Ivo, 2000. *Motivace a stimulance*. [online]. 6.3.2000 [cit. 2016-05-15]. Dostupné z: <http://home.tiscali.cz/cb325901/motivace.htm>
32. *Justiční akademie, 2016* [online]. 2016. [cit. 2016-07-28]. Dostupné z: http://www.jacz.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=26&Itemid=16&lang=cs
33. Kolomazník, Tomáš, 2015. *Výstup projektu KOOPERACE: Zaměstnanci a další profesní vzdělávání*. Fond dalšího vzdělávání 2015. Dostupné z: <https://koopolis.cz/file/home/download/1049?key=1a5edcab4b>
34. KOMENDA, Antonín, 2009. 57474. JUSTIČNÍ AKADEMIE ZAVÁDÍ NOVÝ SYSTÉM PŘIHLAŠOVÁNÍ NA VZDĚLÁVACÍ AKCE. © *epravo.cz, a.s. 1999-2015: Sbíрка zákonů, judikatura, právo* [online]. 13.8.2009 [cit. 2015-09-16]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/justicni-akademie-zavadi-novy-system-prihlasovani-na-vzdelavaci-akce-57474.html>

35. Ministerstvo spravedlnosti, 2004. 26503. KONCEPCE STABILIZACE JUSTICE (PROGRAM MINISTERSTVA SPRAVEDLNOSTI). *Epravo.cz: Sbírka zákonů, judikatura, právo* [online]. 1.6.2004 [cit. 2015-09-16]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/koncepce-stabilizace-justice-program-ministerstva-spravedlnosti-26503.html?mail>
36. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR, 2008. Opatření 3.3 - Rozvoj dalšího profesního vzdělávání. *Esfer.cz: Evropský sociální fond v ČR* [online]. ©2008 [cit. 2015-09-16]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/04-06/oprlz/opatreni-3-3-rozvoj-dalsiho-profesniho-vzdelavani>
37. NĚMEC, Jan, 2007. PARLAMENT ČR, KANCELÁŘ POSLANECKÉ SNĚMOVNY, PARLAMENTNÍ INSTITUT. *Další profesní vzdělávání: Právní úprava a stav ve vybraných evropských zemích: Srovnávací studie č. 5.272* [online]. 2007, 15 s. [cit. 2015-09-16]. Dostupné z: <http://www.psp.cz/sqw/ppi.sqw?d=1&t=38>. Dokument PDF, 227 KB.
38. STÁTNÍ A VEŘEJNÁ SPRÁVA: Případová studie Justiční akademie. *NET UNIVERSITY*. [online]. 2016 [cit. 2016-07-28]. Dostupné z:
a) <http://www.net-university.cz/pripadove-studie/statni-a-verejna-sprava/>
b) <http://www.net-university.cz/wp-content/uploads/2014/05/P%C5%99%C3%ADpadov%C3%A1-studie-JA-2014.pdf>
39. Systém soudní moci v členských státech - Česká republika: Organizace soudnictví / systémy soudní moci, 2013. *E-justice.europa.eu* [online]. 11.9.2013 [cit. 2015-09-16]. Dostupné z: https://e-justice.europa.eu/content_judicial_systems_in_member_states-16-CZ-cs.do?clang=cs
40. ÚŘAD PRÁCE ČR, 2015. Hledání volných míst: Soudní zapisovatel/ka. *Portal.mpsv.cz: Zaměstnanost* [online]. 20.8.2015 [cit. 2015-09-17]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/obcane/vmjedno?ref=9395900733>
41. Úkoly cíle Justiční akademie, 2014. *Jacz.cz* [online]. © 2014 [cit. 2014-11-20]. Dostupné z: <http://www.jacz.cz/>
http://www.jacz.cz/images/stories/projekt_Schweiz/Analyza_vzdel_potreb_s_stz.pdf

42. Vzdělávání v Justiční akademii: Obecné informace, 2010. *Jacz.cz* [online]. Kroměříž, 24.8.2010 [cit. 2016-07-28]. Dostupné z:
http://www.jacz.cz/phocadownload/dokumenty_ke_stazeni/proces_vzdelavani_v_ja_8-2010.pdf
43. ŽÍTEK, Karel, 2005. Justiční akademie se stěhuje. *Konkursni-noviny.cz* [online]. 14.9.2005 [cit. 2015-09-16]. Dostupné z: <http://www.konkursni-noviny.cz/clanek/justicni-akademie-se-stehuje>
44. Informace o dalším vzdělávání: Celoživotní učení. *Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy* [online]. 2015 [cit. 2015-08-01]. Dostupné z:
<http://www.msmt.cz/Files/HTM/JSInformaceodalsimvzdelavani.htm>. In Veteška, 2010.

Legislativní dokumenty

45. ČESKO. Ústava České republiky. In Sbíрка zákonů, Česká republika. 1992, roč. 1993, částka 1, ústavní zákon č. 1. [Program] ASPI verze 2016 pro Windows, Wolters Kluwer © 2000-2016 [cit. 2016-08-25]. ISSN 2336-517X.
46. ČESKO. Listina základních práv a svobod. In Sbíрка zákonů, Česká republika. 1992, roč. 1993, částka 1, usnesení předsednictva národní rady č. 2. [Program] ASPI verze 2016 pro Windows, Wolters Kluwer © 2000-2016 [cit. 2016-08-25]. ISSN 2336-517X.
47. ČESKO. Zákon č. 6/2002 Sb., o soudech a soudcích. [Program] ASPI verze 2016 pro Windows, Wolters Kluwer © 2000-2016 [cit. 2016-08-26]. ISSN 2336-517X.
48. ČESKO. Zákon č. 121/2008 Sb., o vyšších soudních úřednících. [Program] ASPI verze 2016 pro Windows, Wolters Kluwer © 2000-2016 [cit. 2016-09-20]. ISSN 2336-517X.
49. ČESKO. Zákon č. 179/2006 Sb., o uznávání výsledků dalšího vzdělávání. [Program] ASPI verze 2016 pro Windows, Wolters Kluwer © 2000-2016 [cit. 2016-08-23]. ISSN 2336-517X.

50. ČESKO. Zákon č. 236/1995 Sb. o platu a dalších náležitostech spojených s výkonem funkce představitelů státní moci a některých státních orgánů a soudců a poslanců Evropského parlamentu. [Program] ASPI verze 2016 pro Windows, Wolters Kluwer © 2000-2016 [cit. 2016-08-10]. ISSN 2336-517X.
51. ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. [Program] ASPI verze 2016 pro Windows, Wolters Kluwer © 2000-2016 [cit. 2016-09-15]. ISSN 2336-517X.
52. ČESKO. Zákon č. zákon č. 555/1992 Sb., o Vězeňské službě a justiční strážní České republiky. [Program] ASPI verze 2016 pro Windows, Wolters Kluwer © 2000-2016 [cit. 2016-09-18]. ISSN 2336-517X.
53. ČESKO. Zákon ze dne 10. prosince 2014: o státním rozpočtu České republiky na rok 2015. In: *Sbírka zákonů*. 2014, částka 138, číslo 345. Dostupné také z: <http://www.mfcr.cz/cs/legislativa/legislativni-dokumenty/2015/zakon-c-3452014-sb-20139>
54. ČESKO. Nařízení vlády, kterým se mění nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky č. 224*. 23.10.2014, částka 57, s. 2574. ISSN 1211-124. Dostupné z: http://www.epravo.cz/_dataPublic/sbirky/2014/sb0095-2014.pdf
55. Instrukce Ministerstva spravedlnosti ze dne 3. 12. 2001, č.j. 505/2001-Org, kterou se vydává vnitřní a kancelářský řád pro okresní, krajské a vrchní soudy, uveřejněná pod č. 1/2002 Sbírkou instrukcí a sdělení. Extranet Ministerstva spravedlnosti ČR. *Ministerstvo spravedlnosti* [online]. 2010 [cit. 2015-09-18]. Dostupné také z: <http://extranet01.servis.justice.cz/extranet.aspx?j=33&o=23&k=3114&d=30212>.
56. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2015:
- a) Nařízení vlády č. 22/2010 Sb. o katalogu prací ve veřejných službách a správě, 2015. *Mpsv.cz* [online]. 26.9.2014 [cit. 2015-09-16]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/8980/Katalog_praci_UZ_1_10_2010.pdf
- b) Nařízení vlády č. 564/2006 Sb. o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. [Program] ASPI verze 2016 pro Windows, Wolters Kluwer © 2000-2016 [cit. 2016-08-22]. ISSN 2336-517X.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

§	paragraf
©	copyright
aj.	a jiné
apod.	a podobně
ASJA	Asistenční systém Justiční akademie
atp.	a tak podobně
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
mj.	mimo jiné
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky
např.	například
resp.	respektive
s.	strana
Sb.	sbírka
srov.	srovnej
TSU	testovací systém
UNIFOR	e-learningový systém
z.č.	zákon číslo
Σ	suma

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Teorie potřeb	15
Obrázek 2 Kombinace uvedených motivačních teorií	16
Obrázek 3 Profesní vzdělávání v kontextu celoživotní učení	23
Obrázek 4 Složky profesního rozvoje	30
Obrázek 5 Vztah kompetence a vlivů, které na ni působí	33
Obrázek 6 Justiční akademie – budova A	42

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1	Vnější a vnitřní motivační faktory	19
Tabulka 2	Vnitřní a vnější bariéry	21
Tabulka 3	Metody profesního vzdělávání	29
Tabulka 4	Podíl na profesním vzdělávání podle oboru působení	30
Tabulka 5	Soustava soudů ČR	35
Tabulka 6	Pracovní pozice dle skupin	37
Tabulka 7	Časový harmonogram výzkumu	46
Tabulka 8	Pohlaví respondentů	55
Tabulka 9	Věk respondentů	56
Tabulka 10	Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů	56
Tabulka 11	Pracovní pozice respondentů	57
Tabulka 12	Délka praxe respondentů	58
Tabulka 13	Četnost vzdělávacích akcí	60
Tabulka 14	Vyhledávání informací	60
Tabulka 15	Rozdělení motivačních tvrzení na vnější a vnitřní	61
Tabulka 16	Motivační faktory ve výkonu	63
Tabulka 17	Motivační faktory ve správě	63
Tabulka 18	Potřeba rozvoje souvisejícího s náplní práce	65
Tabulka 19	Potřeba rozvoje mimo pracovní náplň	65
Tabulka 20	Současný stav motivace k DPV	66
Tabulka 21	Bariéry ve vzdělávání	67

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Pohlaví respondentů	55
Graf 2 Věkové rozdělení respondentů	55
Graf 3 Dosažené vzdělání respondentů	56
Graf 4 Respondenti dle zařazení správa – výkon	57
Graf 5 Respondenti dle pracovní pozice – podrobně	58
Graf 6 Délka praxe	59
Graf 7 Zkušenost mimo soudnictví	59
Graf 8 Zkušenost se vzdělávací akcí v posledních 12 měsících	60
Graf 9 Vyhledávání informací	61
Graf 10 Spatřované motivační faktory	62
Graf 11 Důležitost motivačních faktorů dle respondentů	64
Graf 12 Registrace respondentů v ASJA	65
Graf 13 Potřeba rozvoje souvisejícího s náplní práce	66
Graf 14 Potřeba rozvoje mimo pracovní náplň	66
Graf 15 Současný stav motivace k DPV – ano/ne	66
Graf 16 Bariéry ve vzdělávání	67
Graf 17 Bariéry ve vzdělávání	68
Graf 18 Hierarchie spatřovaných bariér	69

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P 1: Charakteristika pracovních pozic zaměstnanců soudů	86
PŘÍLOHA P 2: Přehled výzkumných otázek a hypotéz	91
PŘÍLOHA P 3: Dotazník	92
PŘÍLOHA P 4: Postup ověřování hypotéz	96

PŘÍLOHA P 1: PRACOVNÍ POZICE – CHARAKTERISTIKA

Níže uvedené údaje se opírají jednak o příslušná zákonná ustanovení uvedená v textu práce, zejména pak o materiály Justiční akademie v Kroměříži, s jejímž svolením byly použity. (© Justiční akademie v Kroměříži).

SPRÁVA SOUDU

– Ředitel(ka) správy soudu

Pracovní náplň ředitele správy soudu je vymezen v platové třídě 11. Jedná se o pracovníka zajišťujícího chod soudu pro strážce finanční, materiální a hospodářské. Dále vede pracovní kolektiv, zabezpečuje plánování uložených pracovních úkolů, koordinuje spolupráci členů kolektivu, kontroluje plnění přidělených úkolů a vyhodnocuje jejich výsledky.

– Personalista

Náplň práce personalisty je uvedena v platovém tarifu 8 – 10. Zjednodušeně je personalista pracovník, který zajišťuje samostatně odborné personální, sociální a vzdělávací agendy. Dále v komplexu řeší pracovní-právní záležitosti a personální politiku organizace zahrnující mj. posuzování a výběr uchazečů o přijetí v rámci výběrového řízení podle stanovených podmínek, stanovuje bližší kritéria týkající se jednotlivých složek platu včetně odměňování, zařazuje zaměstnance do platových tříd dle katalogu prací, zajišťuje a kontroluje dodržování pracovních předpisů. Zajišťuje tedy kompletní personální správu organizace.

– Dozorčí úředník

Dozorčí úředník může být zařazen do platové třídy 9 - 10. Jeho činnost spočívá v organizování, kontrole a metodickém řízení chodu soudních kanceláří a týmů.

– Správce aplikace

Obsah činnosti správce aplikace vymezuje platová třída 9 - 11, podle obsahu činnosti. Jedná se o pracovníka provádějícího kompletní správu specializovaných informačních systémů soudů, odpovídá za jejich řádný provoz jakožto i provoz příslušných aplikací. Dále má na starost proškolení zaměstnanců v práci s těmito aplikacemi. Mimo to zajišťuje řádnou funkci a chod vymezených uživatelských úseků informační a komunikační struktury a administrování systému výpočetní techniky a řešení problémů spojených s užíváním a účastníky správy systému, jako jsou dodavatelé apod.

– **Správce sítě**

Správce sítě je pracovník, který instaluje a zajišťuje správu hardwaru, softwarových aplikací a počítačové sítě.

– **Účetní**

Zabezpečuje elektronický bankovní styk, eviduje soudní závazky a pohledávky, provádí inventarizaci pokladen, zpracovává účetní výkazy a závěrky, provádění inventur, zpracovávání inventarizačních seznamů a ověřování souladu fyzického a účetního stavu majetku

– **Pokladník**

Zajišťuje manipulaci s peněžní hotovostí, pokladní služby pro potřeby organizace včetně přijímání a vydávání peněz veřejnosti.

– **Hospodář(ka)**

Provádí inventarizaci majetku, jeho pohyb, inventarizaci, podklady pro zadávání a kontrolu výběrového řízení.

– **Vymáhající úředník/úřednice**

Zajišťuje vymáhání nedoplatků, penále a pokut.

– **Zaměstnanec podatelny**

Zaměstnanec podatelny zajišťuje veškeré činnosti spojené s příjmem a odesláním dokumentů/zásilek a následnou manipulací se zásilkami došlými do organizace. V Katalogu je tato pracovní činnost zařazena do platové třídy 4 - 5.

– **Zaměstnanec zápisového oddělení (vyšší soudní podatelna)**

Náplní práce zaměstnance zápisového oddělení, jež je vymezen v platové třídě 5 - 7, spočívá v zajišťování činností spojených s příjmem elektronických a písemných podání (nové žaloby, návrhy), které jsou organizaci doručeny. Následně tato podání zapisuje do systému na zahájení jednání.

– **Zaměstnanec tiskového centra**

V platové třídě 3 - 4 je zaměstnanec tiskového centra. Jedná se o pracovníka, obsluhujícího tiskové stroje a zajišťujícího samostatně tisk dokumentů, například z tiskové fronty, a ostatních písemností, a to na základě požadavků zaměstnanců organizace.

– **Zaměstnanec spisovny**

Zaměstnanec spisovny představuje osobu zajišťující spisové služby před archivní péčí o písemnosti a údaje dle příslušných právních předpisů. Vede spisovou evidenci a připravuje skartační řízení dle příslušných předpisů. Vyhledává a poskytuje uložené spisové dokumentace. Tato pozice je zařazena do platové třídy 4 - 6.

– **Správce budovy**

Zajišťuje stavební a údržbářské práce, opravy na budovách soudu, připravuje podklady pro zadávání výběrových řízení v oblasti údržby či rekonstrukce movitého i nemovitého majetku.

VÝKONNÝ APARÁT SOUDU

– **Asistent soudce**

Asistent/ka soudce vykonává pro soudce, k němuž je přidělen, právní expertizy a další odborné právnícké činnosti spojené s přípravou projednávání a rozhodování v konkrétních věcech. Dále provádí úkony svěřené jinak zvláštním zákonem vyššímu soudnímu úředníkovi dle zákona č. 121/2008 Sb. V katalogu prací je jeho pracovní náplň řazena do platové třídy 10 - 11.

– **Vyšší soudní úředník**

Vyšší soudní úředník je řazen do platové třídy 11 - 12. Podílí se na výkonu soudnictví vlastní nezávislou rozhodovací činností v rozsahu kompetencí stanovených zvláštním zákonem, jímž je zákon č. 121/2008 Sb.

– **Soudní tajemník**

Tato pozice se řadí do platové třídy 8 - 10. Soudní tajemník se podílí na výkonu soudnictví vlastní nezávislou rozhodovací činností v rozsahu kompetencí stanovených zvláštním zákonem. V komplexu zajišťuje a provádí výkon soudních rozhodnutí dle procesních předpisů, jednacího řádu pro okresní a krajské soudy a vnitřního kancelářského řádu.

– **Soudní vykonavatel**

Soudní vykonavatel bývá zařazen do platové třídy 9. Realizuje výkon rozhodnutí podle Řádu pro soudní vykonavatele. Při tomto se řídí pokyny předsedy senátu nebo vyššího soudního úředníka. Dále se řídí procesními předpisy, jednacím řádem, vnitřním kancelářským řádem, má osobní odpovědnost za dodržování procesních předpisů, které upravují výkon rozhodnutí včetně hmotné odpovědnosti.

– **Zaměstnanec informačního centra**

Zaměstnanec informačního centra může být zařazen do platové třídy 4, 7, 8. Od podávání informací občanům o náležitostech podání a o postupech při vyřizování podání občanů, přes poskytování specializovaných odborných informací a konzultací může být jeho náplní práce i soustředování a vyhodnocování informací, tvorba odborných informačních výstupů a zpracování pravidelných informací pro hromadné sdělovací prostředky. Jedná se tedy o pracovníky poskytující informace o službách organizace, stavu a průběhu řízení.

– **Vedoucí soudní kanceláře**

Tato pozice je vymezena též přímo v § 40 – 42 zákona o soudech a soudcích. Úkolem vedoucí kanceláře je komplexně zajišťovat agendy rejstříků soudu, který organizuje chod soudní kanceláře. Dále vede tzv. další evidenční pomůcky ve specializovaném informačním systému pro soudy. Platové zařazení činí v tomto případě 7 - 8 stupeň.

– **Rejstříková vedoucí**

Rejstříková vedoucí představuje pracovníka odpovídajícího za chod soudního oddělení, resp. senátu konkrétního soudce. Vede rejstřík a další tzv. evidenční pomůcky ve specializovaném informačním systému pro soudy. Mimo to má na starost psaní a přepisování textů, zpracování písemností podle pokynů v referátu a písemnou dokumentaci. V popsanych činnostech se spojujících činnosti vedoucí kanceláře a zapisovatelky. Řadí se do platové třídy 7 - 8.

– **Protokolující úřednice**

Protokolující úředník je zařazen do 8. platové třídy. Zajišťuje samostatnou protokolaci v jednací síni a přepisuje zvukové záznamy. Dále zpracovává písemnosti podle pokynů v referátu a přípravu soudního jednání.

Nároky na protokolující úřednice jsou pak rozšířeny o doklad o složení odborné zkoušky pro protokolující úředníky dle čl. II. odst. 3 z.č. 265/01 Sb., samostatnou protokolaci v řízení před soudem podle předpisů upravujících řízení před soudy, vypracování protokolů z hlavního líčení, zapisování v jednací síni, obsluha nahrávacího zařízení.

– **Soudní zapisovatel/ka**

Co se týká práce zapisovatelky, již samotný název může být zavádějící a pro veřejnost mnohdy matoucí, budící představu osoby, jejíž náplň práce je tvořena pouze „zapisováním“.

Při inzertních poptávkách je obsah činnosti vymezen přepisováním z diktafonu, vypravováním rozsudků, spisů, předvoláváním účastníků řízení, administrativní činností. Vyžadováno bývá minimálně ukončené středoškolské vzdělání s maturitou, velmi dobrá znalost na PC (Ms Office), psaní na klávesnici technikou všemi deseti, velmi dobrá znalost českého pravopisu, samostatnost, spolehlivost, zodpovědnost, pečlivost a samozřejmě čistý trestní rejstřík. Nabízeno bývá zařazení do 6. platové třídy. (Úřad práce ČR, ©2015).

Katalog prací pak uvádí, že náplň práce tvoří mj. vyhotovování zápisů ze soudních jednání v soudní síni, vyřizování korespondence podle pokynů, zpracovávání písemností podle pokynů referentů, obsluhování kancelářské techniky. Dále upravuje texty a textové soubory a zajišťuje písemnou dokumentaci. Stará se o porozsudkovou agendu a provádí doručování a úkony prostředkyním pošty a datových schránek ve stanoveném rozsahu. Pokud zapisovatelka ke své činnosti provádí také práci vedoucí kanceláře v rozsahu svého senátu, jedná se o rejstříkovou vedoucí. Soudní zapisovatel/ka bývá řazena do 6. platové třídy.

Pomocný personál

– je poslední, nikoli však bezvýznamnou, skupinou zaměstnanců, kteří se starají o zázemí pracovníků. Řadí se zde uklízečky, údržbář atp. Máme za to, že bližší specifikace činnosti je zřejmá a netřeba ji dále rozebírat.

Jak je uvedeno v teoretické části práce, výčet shora není kompletní, je však dostačující pro účely této práce.

PŘÍLOHA P 2: PŘEHLED VÝZKUMNÝCH OTÁZEK A HYPOTÉZ

Motivace administrativních zaměstnanců okresních soudů k dalšímu profesnímu vzdělávání (dále jen DPV)/otázky v dotazníku			
Výzkumný problém	Výzkumné otázky (VO):	Hypotézy věcné	
Rozdíly v motivaci k dalšímu profesnímu vzdělávání administrativních zaměstnanců okresních soudů ve vztahu k jejich pracovnímu zařazení.	HVO: Jak se liší motivace k dalšímu profesnímu vzdělávání administrativních zaměstnanců okresních soudů ve vztahu k jejich pracovnímu zařazení?	H1	Zaměstnanci správy se vzdělávají častěji než zaměstnanci výkonu.
		H2	Zaměstnanci správy oproti zaměstnancům výkonu vykazují častěji vnitřní motivaci k dalšímu profesnímu vzdělávání.
		H3	Zaměstnanci správy spatřují bariéry k DPV méně často než zaměstnanci výkonu a ostatní
		Hypotézy statistické	
		proměnné	nezávisle
Cíl:	Doplňující výzkumné otázky (DVO):	závisle	<i>pracovní zařazení OT. 15</i>
Zjistit, zda se administrativní zaměstnanci okresních soudů dále profesně vzdělávají. <i>OT: 1, 2, 5</i>	Existují rozdíly v míře DPV administrativních zaměstnanců okresních soudů dle pracovního zařazení?	<i>DVP OT. 1</i>	H _A Četnost vzdělávacích akcí absolvovaných zaměstnanci správy se oproti zaměstnancům výkonu statisticky významně liší. H ₀ Četnost vzdělávacích akcí absolvovaných zaměstnanci správy je stejná.
Zjistit, zda se administrativní zaměstnanci okresních soudů cítí motivováni k dalšímu profesnímu vzdělávání. <i>OT: 8</i>	Jak se liší druhy motivace k DPV administrativních zaměstnanců okresních soudů ve vztahu k jejich pracovnímu zařazení?	<i>motivace OT. 3</i>	H _A U zaměstnanců správy statisticky významně převažuje oproti zaměstnancům výkonu výskyt vnitřních motivačních faktorů. H ₀ Mezi zaměstnanci správy a zaměstnanci výkonu není statisticky významných rozdílů ve výskytu vnitřních a vnějších motivačních faktorů.
Zjistit, jaké nejčastější překážky spatřují administrativní zaměstnanci okresních soudů ve vztahu k dalšímu profesnímu vzdělávání. <i>OT: 10, 11</i>	Jak se liší jejich výskyt bariér k DPV administrativních zaměstnanců vybraných okresních soudů v souvislosti s jejich pracovním zařazením?	<i>bariéry OT. 9</i>	H _A Četnost spatřovaných bariér je u zaměstnanců správy statisticky významně nižší než u zaměstnanců výkonu. H ₀ Četnost spatřovaných bariér je u zaměstnanců výkonu i správy stejná.
Deskriptivní výzkumné otázky:	Považují administrativní zaměstnanci okresních soudů za nutné rozvíjet své znalosti a dovednosti?		<i>OT. 6, 7</i>
	Disponují zaměstnanci informacemi o možnostech svého profesního rozvoje?		<i>OT: 2, 5</i>
	Jaké jsou nejčastější spatřované motivační faktory a bariéry?		<i>OT: 4, 2</i>
Údaje o respondentech:	<i>OT: 12-17</i>		

* OT – otázky v dotazníku

PŘÍLOHA P 3: DOTAZNÍK

DOTAZNÍK

Vážené kolegyně, vážní kolegové,
dovoluji si na Vás obrátit s prosbou o vyplnění krátkého dotazníku na téma
„Motivace administrativních pracovníků okresních soudů k dalšímu profesnímu vzdělávání“,
který je součástí stejnojmenné bakalářské práce.
Dotazník je zcela **anonymní**.

DALŠÍ PROFESNÍ VZDĚLÁNÍ

- Absolvoval(a) jste v posledních 12 měsících některou z uvedených vzdělávacích akcí?** (možno více odpovědí)
 - Zprostředkovanou zaměstnavatelem na pracovišti.
 - Zprostředkovanou Justiční akademií.
 - Dle vlastního výběru mimo pracovní náplň (příp. na vlastní náklady).
 - Neabsolvoval(a) jsem žádnou vzdělávací akci.
- Informace o možnosti dalšího profesního vzdělávání (i mimo současnou pracovní náplň) jsem si za posledních 12 měsíců vyhledával(a):**
 - pravidelně
 - příležitostně
 - nevyhledávala

MOTIVACE

3. Do jaké míry souhlasíte s následujícími tvrzeními: „K dalšímu profesnímu vzdělávání by mne motivovalo...“		zcela souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím
a)	zlepšit svou výkonnost na stávající pozici				
b)	potkat nové lidi/pro zábavu				
c)	prohloubit znalosti v oblasti vlastního zájmu a získat znalosti užitečné v každodenním životě				
d)	získat nové zajímavé pracovní úkoly (pracovní náplň)				
e)	získat osvědčení (certifikát, diplom atp.)				
f)	snížit pravděpodobnost ztráty zaměstnání				
g)	kariérní vyhlídky/povýšení/pochvala				
h)	zvýšení prestiže a uznání okolí (např. povýšením, získáním titulu, funkce atp.)				
i)	finanční ohodnocení/odměna/benefity nad rámec platu				
j)	lepší uplatnění na trhu práce, příp. zlepšení vyhlídky na změnu práce				
k)	vidina osobního rozvoje a seberealizace				
l)	dobré vztahy na pracovišti a spokojenost v zaměstnání				
m)	jiná (pokud jiný důvod neshledáte, označte: zcela nesouhlasím):				
4. Z nabídky a) – m) prosím vyberte pro Vás 3 nejpodstatnější:					

5. Jste registrován(a) v ASJA?

ano ne

6. Cítíte potřebu dále rozvíjet své znalosti a dovednosti SOUVISEJÍCÍ s náplní Vaší práce?

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

7. Cítíte potřebu dále rozvíjet své znalosti a dovednosti MIMO svou pracovní náplň?

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

8. Cítíte se v současné chvíli být motivováni k dalšímu profesnímu vzdělávání?

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

BARIÉRY VE VZDĚLÁVÁNÍ

9. Spatřujete překážky v realizaci svého dalšího profesního vzdělávání?

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

10. Jak velkou překážkou ve Vaší účasti na dalším profesním vzdělávání mohou být (jsou) uvedené důvody (Uveďte prosím formou souhlasu či nesouhlasu):	zcela souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím
a) Nemám momentálně dostatek finančních prostředků.				
b) Nedostatek času z rodinných či mimopracovních důvodů.				
c) Pracovně jsem příliš zaneprázdněna/jsou problémy s mým zástupem.				
d) Obvykle mi nevyhovuje lokalita vzdělávacích akcí.				
e) V účasti na vzdělávacích akcích mne omezují zdravotní důvody.				
f) Nemám přehled o vhodných vzdělávacích akcích.				
g) Není dost vhodných vzdělávacích akcí.				
h) Nemám žádné plány, pro které bych to potřebovala.				
i) Účast na vzdělávacích kurzech či školeních pro mě nemá smysl, stejně se nebudu mít lépe.				
j) Další profesní vzdělávání není pro lidi mého věku.				
k) Pro svou práci mám dostatečnou kvalifikaci.				
l) Další profesní vzdělávání mi nezaručí kariérní postup.				
m) Jiný (pokud jiný důvod neshledáte, označte – zcela nesouhlasím):				
11. Z nabídky a) – m) prosím vyberte pro Vás 3 nejpodstatnější:				

ÚDAJE O RESPONDENTOVI:

12. **Jste** muž žena

13. **Věk** 18-24 25-34 35-44
 45-54 55-64 65 a více

14. **Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:**

- základní
- středoškolské
- vyšší odborné
- vysokoškolské ukončené **před** nástupem do zaměstnání
- vysokoškolské ukončené **po** nástupu do zaměstnání nebo **probíhající**

15. **Mé pracovní zařazení je:**

- ředitel(ka) správy soudu, personalista
- účetní
- dozorcí úředník, správce aplikace, správce sítě, informatik
- protokolující úřednice (úředník)
- vedoucí kanceláře, úseková vedoucí
- rejstříková vedoucí, zapisovatelka
- soudní vykonavatel
- zaměstnanec informačního centra, podatelny, spisovny, tiskového centra, zápisového oddělení
- správce budovy, řidič
- pomocný personál
- hospodářka
- jiný:

16. **U stávajícího zaměstnavatele pracuji:**

- do 6 měsíců
- od 6 do 12 měsíců
- od 1 roku do 5 let
- od 5 let do 10 let
- od 10 let do 20 let
- od 20 let do 40 let
- více jak 40 let

17. **Pracoval(a) jste v minulosti minimálně 6 měsíců v hlavním pracovním poměru mimo oblast soudnictví?**

- ano ne

Děkuji za Váš čas a ochotu!

Jarmila Sekaninová

xxxxxx@xxxxx.cz

PRŮVODNÍ DOPIS K DOTAZNÍKOVÉMU ŠETŘENÍ:

Vážené kolegyně, vážné kolegové,

jako dlouholetá zaměstnankyně soudu si dovoluji na Vás obrátit s prosbou o vyplnění krátkého dotazníku na téma: Motivace administrativních zaměstnanců okresních soudů k dalšímu profesnímu vzdělávání, jenž je součástí výzkumu mé stejnojmenné bakalářské práce.

Dotazník je určen všem zaměstnancům, vyjma vyšších soudních úředníků a soudců; je zcela **anonymní**.

Předem děkuji za Vaši ochotu a spolupráci. V případě dotazů mne neváhejte kontaktovat.

S pozdravem

Jarmila Sekaninová
xxxxxx@seznam.cz

Dotazník spustíte kliknutím na následující odkaz:

<https://motivace-k-dalsimu-profesnim.vyplnto.cz/>

PŘÍLOHA P 4: POSTUP OVĚŘOVÁNÍ HYPOTÉZ

Kompletní přehled výzkumu je uveden v **Příloze P1**. Na tomto místě budou ověřovány stanovené hypotézy. Oporou nám byla zejména publikace Chráška (2007, s. 76, 83, 248). Jako nezávislá proměnná u všech stanovených hypotéz bylo stanoveno pracovní zařazení, resp. rozdělení pracovních pozic na správu a výkon. Tuto proměnnou formou nominálního měření mapovala otázka 15. Zjištěné výsledky byly již prezentovány při vyhodnocení dotazníku v tabulkách četností. Nyní bude přistoupeno ověřování stanovených hypotéz, k čemuž slouží vybrané dotazníkové otázky, z nichž byly pro jednotlivé hypotézy sestaveny kontingenční tabulky (třídění II. stupně).

HYPOTÉZA H1

H1: Zaměstnanci správy se vzdělávají častěji než zaměstnanci výkonu.

H_0 : Četnost vzdělávacích akcí absolvovaných zaměstnanci správy a zaměstnanci výkonu se neliší.

H_A : Četnost vzdělávacích akcí absolvovaných zaměstnanci správy je oproti zaměstnancům výkonu vyšší.

K ověření hypotézy první byla stanovena **otázka 1** (závisle proměnná) a **otázka 15** (nezávisle proměnná). Obě otázky představují nominální měření, kdy v otázce 15 byly zjišťované motivační faktory nejprve rozčleněny dle pracovního zařazení na oblast správy a výkonu. Možnost jiná byla dle charakteru odpovědi začleněna do odpovědi vlastní nebo zprostředkována zaměstnavatelem. Celkový počet respondentů činil $n = 131$.

Kontingenční tabulka

Četnost absolvovaných vzdělávacích akcí

Formy dalšího profesního vzdělávání	Pracovní zařazení		
	Správa	Výkon	Σ
Zprostředkovanou zaměstnavatelem na pracovišti	35 (35,57)	44 (43,43)	79
Ve spolupráci s Justiční akademií	29 (24,76)	26 (30,24)	55
Dle vlastního výběru mimo pracovní náplň (na vlastní náklady)	29 (24,76)	26 (30,24)	55
Neabsolvoval(a) jsem žádnou vzdělávací akci	2 (9,91)	20 (12,10)	22
Celkem	95	116	211

Vzhledem k typu měření byl pro ověřování hypotézy vybrán statistický **Test nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku**.

Test bude proveden na hladině významnosti 0,05.

Nejprve bylo nutné vypočítat očekávané hodnoty jednotlivých polí (pozorovaných četností P, resp. ni), které jsou uvedeny v závorce, a to tak že:

$$O = \frac{95 \cdot 79}{211} = 35,57 \quad O = \frac{95 \cdot 55}{211} = 24,76 \quad O = \frac{95 \cdot 55}{211} = 24,76 \quad O = \frac{95 \cdot 22}{211} = 09,91$$

$$O = \frac{116 \cdot 79}{211} = 43,43 \quad O = \frac{116 \cdot 55}{211} = 30,24 \quad O = \frac{116 \cdot 55}{211} = 30,24 \quad O = \frac{116 \cdot 22}{211} = 12,10$$

Očekávané četnosti posloužily také k ověření kritérií použití zvoleného statistického testu, tedy maximálně 20 % teoretických četností menších než 5 a žádná menší než 1.

Následně dle vzorce $\chi^2 = \frac{(P-O)^2}{O}$ byly vypočítány hodnoty pro každé pole a tyto sečteny:

$$\chi^2 = 0,009 + 0,726 + 0,726 + 6,314 + 0,008 + 0,595 + 0,595 + 5,158 = \mathbf{14,131}$$

Stupně volnosti pro kritickou hodnotu byly vypočítány dle vzorce:

$$f = (r - 1)(s - 1) = (2 - 1)(4 - 1) = \mathbf{3}$$

Zjištěná kritická hodnota: $\chi^2_{0,05}(3) = \mathbf{7,815}$

Vzhledem k tomu, že testové kritérium vysoko překračuje kritickou hodnotu pro 5 %, lze **zamítnout** nulovou hypotézu: $\chi^2 = 14,131 > \chi^2_{0,05}(3) = 7,815$

Lze tedy uzavřít, že **existují statisticky významné rozdíly v četnosti vzdělávání v závislosti na pracovním zařazení do výkonu či správy.** ($\chi^2 = 14,131 > \chi^2_{0,05}(3) = 7,815$).

Závěr:

Hypotéza H1 **byla** potvrzena.

HYPOTÉZA H2

H2: Zaměstnanci správy oproti zaměstnancům výkonu vykazují častěji vnitřní motivaci k dalšímu profesnímu vzdělávání.

H₀: Mezi zaměstnanci správy a zaměstnanci výkonu není rozdíl ve výskytu vnitřních a vnějších motivačních faktorů.

H_A: U zaměstnanců správy převažuje oproti výkonu výskyt vnitřních motivačních faktorů.

Hypotéza druhá bude ověřována na základě **otázky 3** (závisle proměnná) a **otázky 15** (nezávisle proměnná) dotazníku. Obě otázky představují nominální měření, kdy v otázce 15 byly stejně jako u první hypotézy zjišťované motivační faktory nejprve rozčleněny dle pracovního zařazení na oblast správy a výkonu a dále dle toho, zda je spatřován či nikoli vnitřní a vnější motivační faktor.

Motivační faktory – kladné a záporně odpovědi

Pracovní zařazení	Motivační faktory			
	Vnější		Vnitřní	
	souhlas	nesouhlas	souhlas	nesouhlas
Správa (55)	239	91	256	74
Výkon (76)	339	117	361	95
Σ	578	208	617	169

Pro účely našeho výzkumu bylo rozhodující, zda zaměstnanci vnitřní či vnější motivační faktor spatřují, byť byla nabídnuta možnost volby kladné či záporné odpovědi v různé síle. Také vzhledem k formulaci hypotézy byly proto odpovědi zredukovány na kladné vyjádření, resp. výskyt vnějších a vnitřních faktorů coby obapolních závěrů. Do spatřovaných faktorů byla též započítána možnost „jiná“, coby kladné tvrzení. Na základě tohoto pak byla sestavena kontingenční tabulka výskytu vnitřních a vnějších motivačních faktorů, na základě které mohlo dojít ke statistickému ověřování hypotézy.

Kontingenční tabulka:

Výskyt motivačních faktorů dle výkonu a správy

Pracovní zařazení	Motivační faktory		Σ
	Vnější	Vnitřní	
Správa (55)	239 (239,4)	256 (255,6)	495
Výkon (76)	339 (338,6)	361 (361,4)	700
Σ	578	617	1195

* (očekávaná četnost)

Na základě shora uvedeného byl jako statistická metoda ověřování hypotézy zvolen **Test nezávislosti chí-kvadrát pro čtyřpolní tabulku**, kdy byla splněna kritéria pro jeho použití, tedy $20 < n \leq 40$ a zároveň žádná očekávaná četnost není menší než 5 (Chráska, 2008, s. 83).

Test bude proveden na hladině významnosti 0,05.

Na základě vzorce: $\chi^2 = n \frac{(ad-bc)^2}{(a+b)(a+c)(b+d)(c+d)}$

bylo vypočítáno, že

$$\chi^2 = 1195 \frac{[(239 * 361) - (256 * 339)]^2}{(239 + 256)(239 + 339)(256 + 361)(339 + 361)} = \mathbf{0,0025}$$

Stupně volnosti pro kritickou hodnotu byly vypočítány dle vzorce:

$$f = (r - 1)(s - 1) = 1 * 1 = \mathbf{1}$$

Zjištěná kritická hodnota: $\chi^2_{0,05}(1) = \mathbf{3,841}$

Vzhledem k tomu, že alternativní hodnota je menší než hodnota kritická, **nelze odmítnout** nulovou hypotézu: $\chi^2 = 0,0025 < \chi^2_{0,05}(1) = 3,841$

Neexistují tedy statisticky významné rozdíly mezi vnější a vnitřní motivací v závislosti na pracovním zařazení do výkonu či správy administrativních zaměstnanců okresních soudů ($\chi^2 = 0,0025 < \chi^2_{0,05}(1) = 3,841$).

Závěr:

Hypotéza H2 tedy **nebyla** potvrzena.

HYPOTÉZA H3

H3: Zaměstnanci správy spatřují bariéry k dalšímu profesnímu vzdělávání méně často, než zaměstnanci výkonu.

H_0 : Četnost spatřovaných bariér u zaměstnanců výkonu i správy je stejná.

H_A : Četnost spatřovaných bariér je u zaměstnanců správy nižší než u zaměstnanců výkonu.

Poslední hypotéza, resp. nulová hypotéza, bude ověřována na základě **otázky 9** (závisle proměnná) a opět **otázky 15** (nezávisle proměnná). První otázka představuje v tomto případě ordinální měření, druhá pak měření nominální. Otázka patnáctá, resp. odpovědi na ni, byly opět z jednotlivých pozic převedeny do oblasti správy a výkonu.

Kontingenční tabulka:

Spatřované překážky v realizaci dalšího profesního vzdělávání

Pracovní zařazení	Odpověď				Σ
	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	
správa	11 (12,18)	18 (23,09)	20 (23,09)	6 (4,62)	55
výkon	18 (16,82)	37 (31,91)	16 (20,89)	5 (6,38)	76
Σ	29	55	36	11	131

* (očekávaná četnost)

Vzhledem k typu měření byl pro ověřování hypotézy vybrán statistický **Test nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku**.

Test bude proveden na hladině významnosti 0,05.

Nejprve bylo nutné vypočítat očekávané hodnoty jednotlivých polí, které jsou zaznamenány v závorce vedle v tabulce shora uvedených jednotlivých pozorovaných četností „P“ v závorce, a to tak že:

$$O = \frac{29 \cdot 55}{131} = 12,18 \quad O = \frac{55 \cdot 55}{131} = 23,09 \quad O = \frac{36 \cdot 55}{131} = 23,09 \quad O = \frac{11 \cdot 55}{131} = 4,62$$

$$O = \frac{29 \cdot 76}{131} = 16,82 \quad O = \frac{55 \cdot 76}{131} = 31,91 \quad O = \frac{36 \cdot 76}{131} = 20,89 \quad O = \frac{11 \cdot 76}{131} = 6,38$$

Následně dle vzorce $\chi^2 = \frac{(P-O)^2}{O}$ byly vypočítány hodnoty pro každé pole a tyto sečteny:

$$\chi^2 = 0,11 + 1,12 + 0,41 + 0,41 + 0,08 + 0,81 + 1,15 + 0,30 = 4,39$$

Stupně volnosti pro kritickou hodnotu byly vypočítány dle vzorce:

$$f = (r - 1)(s - 1) = (2 - 1)(4 - 1) = 3$$

Zjištěná kritická hodnota: $\chi^2_{0,05}(3) = 7,815$

Vzhledem k tomu, že testové kritérium je menší než zjištěná kritická hodnota pro $\alpha 5\%$, **nelze zamítnout** nulovou hypotézu: $\chi^2 = 4,39 < \chi^2_{0,05}(3) = 7,815$

Lze tedy uzavřít, že **neexistují statisticky významné rozdíly v četnosti spatřovaných bariér ve vzdělávání v závislosti na pracovním zařazení do výkonu či správy.** ($\chi^2 = 4,37 < \chi^2_{0,05}(3) = 7,815$).

Závěr:

Hypotéza H3 tedy **nebyla** potvrzena.