

Efektivní podporou rozhodovacího procesu je i vzdělaná administrativa

Jana Čechová, Kateřina Macková a Jaroslav Žaluda
Justiční akademie

Justiční akademie, jako jedna z mála justičních institucí v Evropě, již pět let podporuje a realizuje průběžné vzdělávání odborného administrativního personálu. Je důležité, že se tak děje ve spolupráci a na základě požadavků managementu soudů. K nabídce odborných seminářů byl v posledních 3 letech přidán cyklus seminářů pro pracovní kolektivy soudů zaměřený na zlepšení spolupráce v pracovním týmu. Těší nás, že ve stále větší míře probíhají tyto akce i za účasti soudců. Management soudů tak může tímto způsobem podpořit efektivitu práce i zdravé klima na pracovišti.

V roce 2012 proběhla podrobná analýza vzdělávacích potřeb odborného personálu (projekt JA „Analýza vzdělávacích potřeb a vytvoření systému vzdělávání zaměstnanců odborného aparátu soudu a státních zastupitelství“). Tento projekt byl realizován v období leden 2011 až říjen 2016 a umožnil vytvořit katalogy odborných pozic administrativního personálu včetně popsání jejich vzdělávacích potřeb.

Jedním z kritických výstupů této studie byl i jednoznačný závěr, že justice nemá nastaveny adaptační procesy pro nové zaměstnance. Personalistika v justici je zaměřena hlavně na administrativní činnosti, na druhé straně požadavky na rychlost zapracování nových zaměstnanců jsou často až extrémní. Vliv na tuto situaci má zejména fakt, že odborné i organizační požadavky na odborný aparát justice za posledních 10 let neustále rostou. Přispěla k tomu zejména elektronizace justice, vývoj legislativy i nároky soudců na kompetence soudních kancelářů. Na rozdíl od soukromého sektoru, kde se adaptace zaměstnanců stala jednou z nejprogresivněji se rozvíjejících personálních činností, máme v justici v tomto ohledu vůči novým zaměstnancům značné rezervy.

Proto jsme od roku 2013 rozšířili nabídku vzdělávacích akcí o semináře zabývající se komplexními personálními procesy, včetně vedení adaptačního

procesu. Cílem adaptačního procesu nového zaměstnance je především získání znalostí a dovedností pro samostatný, kvalitní a spolehlivý výkon na pracovním místě, na které je nový zaměstnanec v souladu s pracovní smlouvou zařazen. Ale jsou zde i další sociální aspekty, zaměstnanec se zařazuje do pracovního kolektivu a navazuje nové kontakty, poznává kulturu organizace a začíná se orientovat v pracovních procesech. Doporučená doba trvání adaptačního procesu nového zaměstnance je alespoň 6 měsíců, nicméně její délka se odvíjí od složitosti požadavků na pracovní místo, individuálních zkušeností a předpokladů každého zaměstnance.

Adaptační proces musí být řízený a na jeho průběhu se podílí jak přímý nadřízený, tak zkušený kolega či kolegyně, kteří jsou schopní a ochotní předat potřebné dovednosti. V neposlední řadě je to personalista, který metodicky vede a kontroluje jeho průběh. Důležitá jsou průběžná hodnocení nového zaměstnance. Nový zaměstnanec by měl vnímat zájem o jeho potřeby spojené s adaptací a na druhé straně organizace potřebuje informace o průběhu zapracování, tak aby v případě nevhodného kandidáta mohla být smlouva ve zkušební době ukončena. Je zde tedy nezbytná úzká spolupráce všech zodpovědných osob včetně vedoucích pracovníků a personalistů. Nutné je i připomenout, že adaptační procesy se netýkají pouze nových zaměstnanců, ale také těch, kteří se vrací po delší nepřítomnosti, nebo osob, které přechází na novou pozici.

Po řadě konzultací s **představiteli** soudů jsme se v Justiční akademii před 5 lety rozhodli podpořit zavedení adaptačních procesů ucelenou koncepcí, která zahrnuje tyto oblasti:

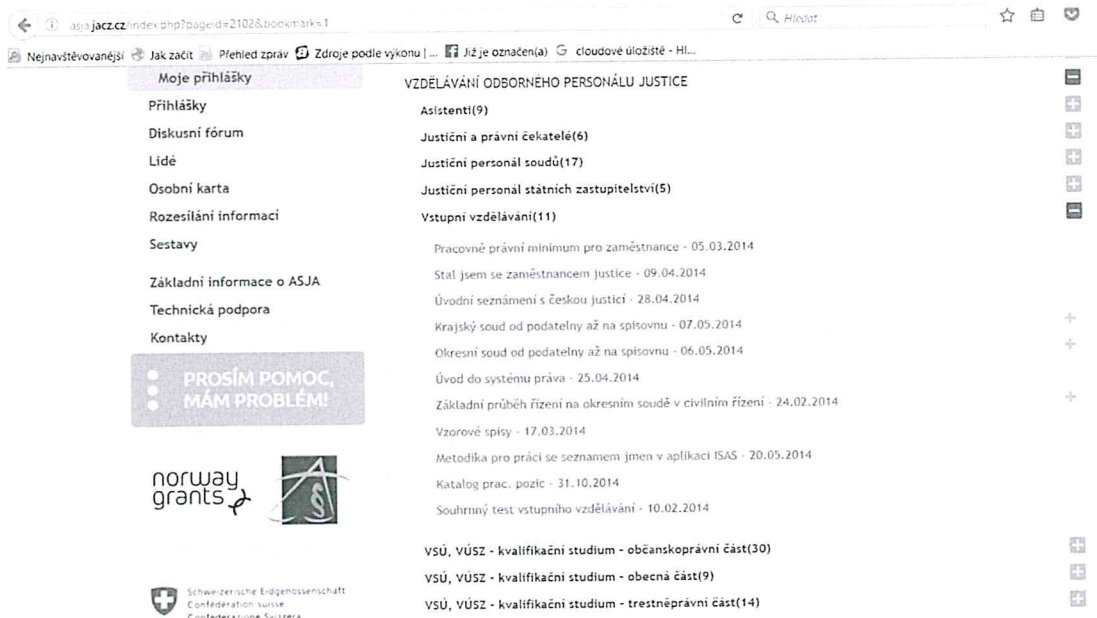
- proškolení nejvyšší i střední management soudů na personální procesy
- stanovit obsah vstupního a **průběžného** vzdělávání
- zpracovat e-learningové podpory a návodná videa

- připravit testovací prostředí pro ověření znalostí
- nabídnout kurz vstupního vzdělávání pro nové zaměstnance

Jaké konkrétní nástroje jsou tedy dnes k dispozici soudům pro úspěšný průběh adaptačního procesu?

Jak jsme Vás již informovali v roce 2012 (Soudce číslo 7–8/2012), podařilo se nám v úzké spolupráci s manažery soudů vytvořit e-learningové metodiky

pro vstupní vzdělávání (viz obrázek), které byly implementovány do prostředí LMS UNIFOR a jsou přístupné on-line prostřednictvím systému ASJA (asistenční systém Justiční akademie). ASJA současně zprostředkovává účastníkům vzdělávání i přihlašování na prezenční semináře. Pro příklad uvádíme některé z nich – Úvod do systému práva, Seznámení s českou justicí, Okresní/Krajský soud od podatelny až na spisovnu a další.



Obrázek č. 1 Vstupní vzdělávání přístupné on-line

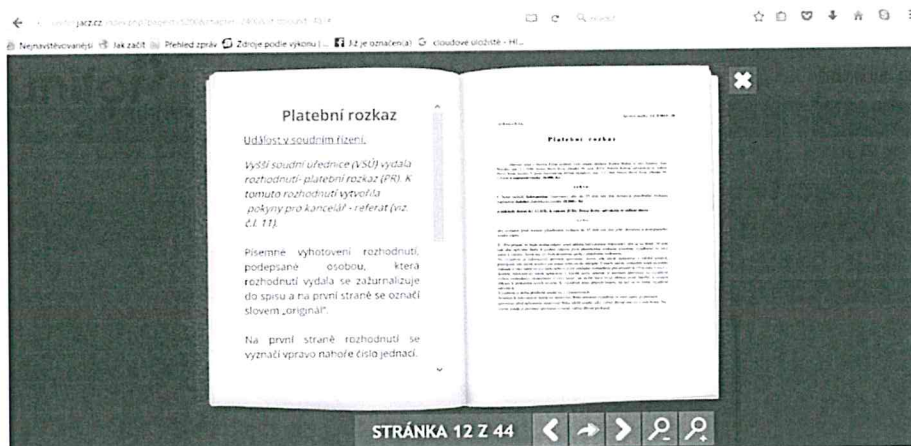
Jednoznačně nejvyhledávanější podporou se staly vzorové civilní a trestní spisy, které názorně provedou pracovníka soudu spisem od nápadu až po spisovnu (viz obrázek č. 2). Vizualizace je velmi důsledná a odpovídá spisu konkrétní soudní agendy (trestní, civilní), včetně scanů doručenek, potvrzení o dodání a doručení do datové schránky, referátu soudce, plných mocí, protokolů o jednání. Vzhledem k tomu, že tyto znalosti potřebují ke své každodenní praxi všechny odborné pozice, má tento modul aktuálně přes 2 000 studentů.

V průběhu roku 2016 jsme tuto nabídku rozšířili o 12 výukových videí, jejichž cílem je naučit posluchače základním znalostem při vedení spisu dle vnitřního a kancelářského řádu. Videá jsou zpracována na podobném principu jako vzorové spisy, korespondují se samotným procesem vedení spisu soudu. Jsou také přístupná prostřednictvím systému ASJA. Zde je na místě poděkovat panu Miloši

Malému z Okresního soudu v Náchodě, který se zhostil role průvodce této výuky a jeho profesionální vystupování přineslo výukovým videím zájem a pozitivní ohlasy z řad studentů.

Při průběžném vyhodnocování této podoby vzdělávání, jsme zjistili, že přestože e-learning je vhodným a přínosným nástrojem vstupního vzdělávání, tak musí být vnímán pouze jako součást adaptačního procesu. Ten však musí být samotnou organizací řízen a kontrolován. Dále studentům chyběl prostor pro osobní výměnu zkušeností a možnost komunikace s lektory.

Justice je vnímána jako komplikovaný mechanismus, který je nezbytné pochopit, ovládat jeho specifický jazyk, znát jednotlivé postupy a jejich logickou návaznost a posloupnost. Současný postup „náhodného“ zaškolování nových pracovníků služebně staršími kolegy při běžném výkonu práce, je nedostatečný. Proto občas slyšíme kritické připomínky ze strany soudců na odbornou úroveň



Obrázek č. 2 Ukázka vzorového spisu

administrativy. V těchto souvislostech zazněla i myšlenka povinného vzdělávání.

Na základě výše uvedených důvodů jsme navázali na osvědčenou spolupráci s odborníky z justice, a na koci roku 2015 založili pracovní skupinu s cílem vytvořit obsahovou podobu prezenčního kurzu pro vstupní vzdělávání. Díky nasazení a doslova nadšení kolektivu patnácti správců aplikací, dozorčích úředníků a ředitelů správ z okresních i krajských soudů vznikla ucelená koncepce na podporu adaptačních procesů. Tato koncepce byla v září 2017 prezentována v Kroměříži na Konferenci ke vstupnímu vzdělávání.

Jednotlivé výukové bloky zahrnují tyto oblasti:

- **Stali jsme se zaměstnanci justice** – oblast zahrnující minimum o justici včetně soustavy soudů, charakteristiku organizačního členění soudů, oblasti týkající se rozvrhu práce, vedení soudu, popisy funkcí jednotlivých pracovních pozic na soudu, ale také podmínky vzniku pracovního poměru, povinnosti a práva pracovníků soudů apod.
- **Slovníček pojmů** – pojmy z justičního prostředí, se kterými se při plnění svých povinností nově nastupující pracovníci setkávají, které musí znát; v této části byl využit jako podklad i Slovník justičního slangu autorů Jirsy a Havlíčka.
- **Aplikace a informační systémy** – tato část věnovaná práci se soudními systémy, nejen z pohledu jejich ovládní. Současně je představen model efektivní spolupráce se soudci, asistenty a vyššími úředníky.
- **Základní znalosti vedení spisu dle Vnitřního a kancelářského řádu** – tento objemově největší blok zahrnuje všechny úkony spojené

s tvorbou spisu v členění od příjmu podání, jeho zápisu, úkony před rozhodnutím a vlastní rozhodnutí, nabytí právní moci, závěrečných úkonů, až po uložení spisu na spisovnu.

- **Seznam jmen** – v této části se účastníci seznamují s principy vedení seznamu jmen účastníků, jejich zástupců a dalších osob vystupujících v jednotlivých soudních řízeních včetně jejich použití v soudních evidencích, jejich obesílání do datových schránek, vytváření obálek apod.
- **Práce s dokumenty** – část, která poskytuje nezbytné znalosti jak vytvářet a upravovat dokumenty, které jsou na soudech sestavovány.
- **Stručný přehled základních profesních a etických pravidel soudního úředníka** – blok poskytující přehled o bezpečnostních zásadách, o citlivých a osobních údajích, o utajovaných informacích, jak nakládat s informací získanými při výkonu práce, a v neposlední řadě znalosti týkající se kybernetické bezpečnosti.

Ke všem částem výuky byly vytvořeny podrobné prezentace a pozornost studentů podporují i ilustrace olomouckého výtvarníka Petra Skácela.



Obrázek č. 3 Ilustrace Petra Skácela

Justiční akademie vyslovila jménem svého ředitele velké poděkování členům pracovní skupiny i vedení jejich soudů. Bez jejich podpory a nadstandardního nasazení by nebylo možné obsah koncepce na podporu adaptačních procesů vytvořit.



Poděkování

Andrea Bubeníková
Bc. Jana Červínková
Bc. Radim Domanský
Bc. Marie Kopicová
Mgr. Kateřina Macková
Bc. Miloš Malý
Monika Sznepková
Zuzana Václavková
Dana Valehrachová
Darina Maříková
Hana Wágnerová
Markéta Žofková
Mgr. Elena Ransdorfová
Renata Jelínková
Jitka Špačková

- Okresní soud v Jablonci nad Nisou
- Okresní soud v Rychnově nad Kněžnou
- Okresní soud ve Zlíně
- Okresní soud v Havlíčkově Brodě
- Okresní soud v Trutnově
- Okresní soud v Náchodě
- Okresní soud v Karvině
- Okresní soud v Šumperku
- Obvodní soud pro Prahu 3
- Obvodní soud pro Prahu 3
- Obvodní soud pro Prahu 2
- Obvodní soud pro Prahu 2
- Městský soud v Praze
- Krajský soud v Ústí nad Labem
- Krajský soud v Plzni

Obrázek č. 4 Poděkování členům pracovní skupiny

Celý průběh konference ke vstupnímu vzdělávání se nesl v praktické diskusi s účastníky a odborné názory účastníků odrážely aktuální potřeby praxe. Kromě kladného ocenění zazněly i konkrétní požadavky a připomínky jak k připravovanému běhu vstupního vzdělávání, tak k současné nabídce e-learningových metodik a videí. V rámci diskuse zazněly připomínky zejména k délce kurzu i jeho četnosti. Ale také kritika do vlastních řad k neexistenci řízení adaptačních procesů na soudech. Společně jsme se shodli na nutnosti pokračující úzké spolupráce managementu soudů a Justiční akademie.

V závěru konference jsme se s představiteli soudů dohodli, že Justiční akademie bude organizovat:

- dvakrát ročně běh vstupního vzdělávání pro 60 studentů (duben a říjen)
- navazující semináře pro absolventy těchto kurzů
- Právní minimum pro zaměstnance soudů – seminář zaměřený na oblast práva, právního vědomí, systému práva a jeho tvorby.
- Komunikační dovednosti pro odborný personál – interaktivní forma semináře podpoří veškeré formy a úroveň komunikace, včetně jednání s účastníky.

V současnosti máme praktické závěry z prvních dvou běhů vstupního vzdělávání, kterých se v říjnovém a prosincovém termínu zúčastnilo celkem 114 studentů. S potěšením můžeme konstatovat, že

všichni studenti zvládli i nástrahy závěrečného testu a tudíž mohli převzít z rukou garanta těchto kurzů, pana Mgr. Jaroslava Žaludy, certifikát o jeho absolvování.



Obrázek č. 5 Předávání certifikátu

Otevření třetího běhu vstupního vzdělávání plánujeme na duben tohoto roku. Rádi bychom jej zrealizovali již ve zkrácené podobě čtyř dnů, neboť pro oblast „Slovníček pojmů“, „Stali jsme se zaměstnanci justice“, „Stručný přehled základních profesních a etických pravidel soudního úředníka“ a části vnitřního a kancelářského řádu zabývající se jednací síní, plánujeme natočit další výuková videa.

Od roku 2018 zahájíme školení pro řídicí pracovníky adaptačních procesů i jejich odborné mentory. Jejich vzdělávání bude zaměřeno jak na odborné znalosti a dovednosti, tak na didaktické metody.

Vzdělávání zaměstnanců přímo na pracovišti mohou napomoci i online přenosy z vybraných seminářů nebo možnost sledovat vybrané semináře ze záznamu. S ohledem na rychlý rozvoj informačních systémů v posledních letech a plánované změny v letech následujících, se výrazným způsobem zvýšily nároky na znalosti práce s informačními technologiemi. Vzhledem k početnosti skupiny odborného personálu není v možnostech Justiční akademie zajišťovat proškolení těchto zaměstnanců pouze prezenční formou. Technický vývoj a jeho nároky se však týkají i soudců, státních zástupců, asistentů, justičních a právních čekatelů.

Věříme, že kvalitním nastavením vzdělávacího procesu v průběhu celého profesního života jedince, je možné v justici přispět k tomu, aby na jednotlivých pracovištích soudů vládlo příjemné pracovní prostředí a odborný personál se stal funkční podporou v rámci rozhodovacího procesu.