

Unie doma i v zahraničí

Charakter činnosti kanceláře a celého sdružení se nijak nevymyká z běžného chodu. Pracovnice kanceláře v měsíci červnu pokračovaly v rozesílání dopisů prezidenta **Lichovníka** motivujících soudce v celé republice ke vstupu do SU ČR.

Na začátku června také kancelář odeslala vyjádření SU ČR k potřebnosti právní úpravy prevence kriminality. O odborný názor Soudcovskou unii v květnu požádal ministr vnitra **Jan Kubice**. K podkladovým materiálům se za naši asociaci vyjádřil **Mgr. Roman Lada**. Touto problematikou se zabývá již dlouhodoběji, neboť naše sdružení zastupuje ve Výboru pro prevenci kriminality zřízeném právě při Ministerstvu vnitra ČR.

Dne 11. června 2012 zpracoval **JUDr. Lichovník** připomínky k návrhu instrukce ministra na výběr soudců. Odeslány byly na MSp a s jejich obsahem byli seznámeni také členové SU ČR.

Pravděpodobně 1. září 2012 nabude účinnosti zákon o mediaci, který zmocňuje Ministerstvo spravedlnosti k vydání prováděcího právního předpisu. V té

souvislosti byla Soudcovská unie ministerstvem oslovena a požádána o připomínkování. S předloženými materiály se za Unii seznámila **Mgr. Šárka Hájková** a sdělila, že návrh v této podobě není potřeba připomínkovat.

V měsíci červnu proběhl také výběr soudců pro odbornou spolupráci s nakladatelstvím právnické a ekonomické literatury C. H. Beck, s. r. o., které naši dobrovolnou organizaci oslovilo. Děkujeme všem soudcům, kteří projevíli zájem o spolupráci.



Na závěr této stručné „předprázdninové“ zprávy o tom, jak žije naše dobrovolné sdružení, si dovoluji všem čtenářům časopisu Soudce také za Kancelář Soudcovské unie České republiky vyslovit přání příjemného léta a prožití spokojené zasloužené dovolené.

Mgr. Eva Mrzenová

Analýza vzdělávacích potřeb a vytvoření systému vzdělávání zaměstnanců odborného aparátu soudů a státních zastupitelství

Mgr. Ludmila Havelová, Justiční akademie, Mgr. Jana Čechová, Justiční akademie

Justiční akademie v roce 2010 uspěla se žádostí o podporu individuálního projektu *Analýza vzdělávacích potřeb a vytvoření systému vzdělávání zaměstnanců odborného aparátu soudů a státních zastupitelství*, který je financovaný z Programu švýcarsko-české spolupráce. Tento program vychází z Rámcové dohody mezi vládou České republiky a Švýcarskou federální radou podepsanou 20. 12. 2007 v Bernu a je určen na podporu snížení hospodářských a sociálních rozdílů v rámci rozšířené EU. Projekt je tříletý a jeho první aktivity nastartovaly v květnu 2011.



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Podpořeno z Programu švýcarsko-české spolupráce

Primární aktivitou projektu bylo provedení *vstupní analýzy stavu rozvoje lidských zdrojů* v resortu justice na úrovni soudů a státních zastupitelství. Analýza proběhla v období listopad 2011 až březen 2012. Zajímavé na této analýze je, že proběhla v úzké spolupráci s pilotními organizacemi. Co se týká soudů, konkrétně se jednalo o Okresní soud v Karviné, Obvodní soud pro Prahu 9, Okresní soud v Novém Jičíně, Krajský soud v Ostravě a libereckou pobočku Krajského soudu v Ústí nad Labem.

Ve stejném rozsahu proběhla analýza také na státních zastupitelstvích, a to na Nejvyšším státním zastupitelství v Brně, Krajském státním zastupitelství v Brně, Okresním státním zastupitelství v Brně – městě a Okresním státním zastupitelství ve Žďáru nad Sázavou.

Cílem bylo vytvoření *katalogů pracovních pozic a katalogů vzdělávacích potřeb odborného administrativního aparátu soudů a státních zastupitelství* . Tento cíl se díky aktivní spolupráci pilotních

organizací podařilo zrealizovat a projekt se posunul do další etapy, kdy budou na základě zjištěných skutečností vytvořeny vzdělávací programy a studijní podpory pro administrativní aparát.

V přípravné části všechny pilotní organizace vytvořily dle stejné metodiky popisy pracovních míst pro předem definované pracovní pozice.¹⁾ Jednalo se zejména o tyto pozice: asistent soudce, dozorčí úředník, personalista, protokolující úředník, rejstříková vedoucí, ředitel správy soudu, soudní tajemník, soudní vykonavatel, soudní zapisovatel, správce aplikace, správce sítě, vedoucí kanceláře, vyšší soudní úředník, zaměstnanec informačního centra, zaměstnanec podatelny, zaměstnanec spisovny, zaměstnanec tiskového centra (centrální tisk dokumentů a obálek) a zaměstnanec zápisového oddělení (vyšší podatelna). Součástí popisů pracovních míst byl i popis hlavních činností, které na těchto pracovních místech probíhají. Projekt je tedy prioritně zaměřen na zaměstnance výkonu a dále ty pozice správy soudu či státního zastupitelství, které k němu mají přímý vztah např. řídicí (ředitel správy, dozorčí úředník). Další etapa projektu probíhala ve spolupráci s externí dodavatelskou firmou.

Hodnocení představitelů pilotních soudů a oponentů projektu

Dovolujeme si čtenáře seznámit s pohledem a hodnocením představitelů pilotních soudů **JUDr. Jana Chowaniece**, předsedy Okresního soudu v Karvině, **Ing. Jany Runštukové**, ředitelky správy Krajského soudu v Ostravě, **Mgr. Ivety Schöffelové**, ředitelky liberecké pobočky KS v Ústí nad Labem, **Mgr. Vladimíra Poláka**, místopředsedy Okresního soudu v Novém Jičíně, a **JUDr. Alexandra Rudého**, soudce Obvodního soudu pro Prahu 9. Jejich názory jsou doplněny citacemi z oponentských posudků k projektu, které zpracovali **JUDr. Lenka Ceplová**, místopředsedkyně

Krajského soudu v Praze, **JUDr. Jaromír Jirsa**, místopředseda Městského soudu v Praze, a **Mgr. Luboš Dörfl**, soudce Vrchního soudu v Praze.

JUDr. Jaromír Jirsa: „Mohu vyjádřit velké potěšení nad tím, že se historicky poprvé začal někdo zabývat tím, kdo vlastně u soudu pracuje, jaké by měly být předpoklady pro výkon jednotlivých funkcí (nejen soudcovských,

funkcionářských, případně asistentů), a jak by měly být schopnosti a dovednosti jednotlivých justičních zaměstnanců dále rozvíjeny. Důležité je i to, že zejména v důsledku postupné elektronizace justice, vývoje některých soudních agend, přechodu na týmovou organizaci práce a jiných novot, které přináší společenský vývoj, se požadavky na výkon kvalitní práce jednotlivých justičních zaměstnanců stále mění (zatímco například před několika lety byly u soudů jen »prosté« podatelny, dnes jsou zde i vyšší podací oddělení a podatelny elektronické), což se

neobejde bez pružného vzdělávacího systému, který bude schopen na tyto změny reagovat. Pokud justiční zaměstnanci nedostanou šanci na svůj rozvoj a permanentní vzdělávání, pocítí to negativně ti, pro které je justiční systém určen a platí jej ze svých daní – účastníci řízení, osoby na řízení zúčastněné i širší veřejnost.²⁾

Mgr. Luboš Dörfl: „Projekt se drží konzervativního sestavení pracovních pozic na soudech a obecného popisu pracovních činností vybraných pracovních pozic zaměstnanců soudů. Je třeba ocenit, že soubor pracovních pozic zahrnuje i některé nově vytvářené pracovní pozice, jako jsou např. pracovníci informačních center nebo elektronických podatelen, kteří nejsou dosud využíváni na všech soudech. Využití zdroje analýzy lze považovat za dostatečné a aktuální. K tomu je však na místě dodat, že podklady, které byly zpracovány pilotními soudy ve formě vyplněných dotazníků (tzv. předvýzkum), znamenaly velký přínos pro zpracování analýzy a svědčí o dobré připravenosti a koordinaci projektu zadavatelem (JA). Zadavatelé projektu zvolili pro další zpracování analýzy vnějšího posuzovatele. To umožnilo využití odborných personálních poznatků společnosti Trexima a aplikaci obecně uznávaných odborných postupů a poskytl zpracovateli výhodu pohledu nezaujatého pozorovatele, který není ovlivněn zažitými personálními stereotypy. Nevýhodu vnějšího pozorovatele, která zpravidla spočívá

1) Popisem pracovního místa se rozumí souhrn činností (úkolů), které pracovník na daném místě vykonává.

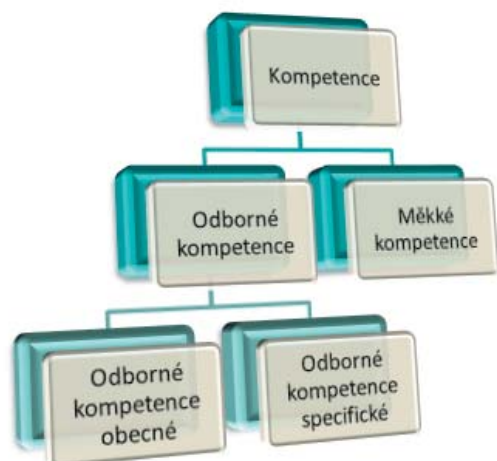
Práce lidí v organizaci se odehrává prostřednictvím jejich činností, které je potřeba rozvrhnout do organizační struktury a přiřadit konkrétním pracovníkům na konkrétních pracovních místech.

Katalogem pracovních pozic se rozumí popis pracovních pozic neboli tzv. modelové pozice. Jedná se o seznam nároků na pracovní místo, který přesně definuje požadavky na vzdělání, kvalifikaci a další osobnostní kompetence.

2) Jirsa, J., Oponentura k projektu „Analýza vzdělávacích potřeb odborného aparátu soudu a státních zastupitelství“ (část určená pro soudy), s. 3–4.

v nedostatku praktických znalostí posuzovaného systému, zpracovatel vyvážil navázáním úzké spolupráce s pilotními soudy, takže jeho informace o vnitřních zákonitostech a fungování soudního systému jsou velmi detailní. Proto se toto pojetí analýzy jeví jako přínosné s potenciálem přinést nová řešení do systému vzdělávání soudů.³⁾

Firma Trexima zvolila jako výchozí postup **komplexní kompetenční model**.



Obr.: Kompetenční model. Zdroj: Trexima. 2012, Závěrečná zpráva veřejné zakázky „Analýza vzdělávacích potřeb odborného aparátu soudu a státních zastupitelství“, s. 11.

Kompetenční model použitý pro popisy funkčních míst pro veřejnou zakázku Justiční akademie obsahuje dvě základní složky:

Měkké kompetence, které jsou souborem požadavků potřebných pro kvalitní výkon práce nezávislých na konkrétní odbornosti, ale na komplexních schopnostech člověka. Mají průřezový charakter a jsou napříč obory přenositelné a uplatnitelné (např. tvořivé myšlení, komunikace, vedení lidí).

Odborné kompetence, které jsou souborem odborných požadavků (znalostí a dovedností) potřebných pro požadovaný výkon práce. Zahrnují obecné a specifické odborné kompetence. **Odborné kompetence obecné** jsou souborem odborných požadavků potřebných pro výkon práce, které zcela výhradně nesouvisí s určitou profesí. Mají průřezový charakter a jsou napříč obory přenositelné a uplatnitelné (např. práce na PC, znalost cizího jazyka, ekonomické povědomí, atd.). **Odborné kompetence specifické** (oborové) jsou souborem odborných požadavků potřebných pro výkon práce. Souvisí přímo s konkrétní specializací (profesí) nebo oborem, ve kterém se práce vykonává. Zahrnují odborné znalosti a odborné dovednosti. Odborné znalosti označují teoretické vědomosti

požadované pro výkon určité práce, např. znalost zákoníku práce, znalost kancelářského řádu. Odborné dovednosti označují schopnost úspěšně vykonávat určitou pracovní činnost nebo soubor pracovních činností, např. provádění zápisu nového nápadu. Jedná se tedy o schopnost aplikovat teoretické vědomosti v praxi.

Ing. Jana Runštuková: „Zcela jednoznačně lze vyhodnotit, že firmou zpracované katalogy pracovních pozic a vzdělávacích potřeb jsou plně využitelné pro personální řízení soudu, včetně zajištění optimálního systému plánovaného vzdělávání odborných zaměstnanců ve výkonu a soudní správě. Tyto katalogy mají zcela zásadní význam zejména pro práci personalisty, dozorců úřednice či ředitelky správy, a to z několika pohledů:

- pro získávání nových zaměstnanců, neboť jsou zde souhrnně a podrobně popsány základní předpoklady a požadavky na jednotlivá pracovní místa, včetně požadovaných odborných kompetencí, které se zjišťují a hodnotí u uchazečů v rámci výběrových řízení na jednotlivé pracovní pozice,

- pro efektivní řízení profesní kariéry vlastních zaměstnanců, kdy lze na základě provedených hodnocení zaměstnanců podle jejich pracovních výkonů a vyhodnocení úrovně způsobilosti k jednotlivým kompetencím vybírat ty nevhodnější kandidáty pro postup na vyšší pracovní pozice a tomu přizpůsobit i plán potřebného vzdělání za účelem dosažení požadované úrovně odborných kompetencí;

- k tvorbě efektivního plánu vzdělávání vlastních zaměstnanců, kdy tyto katalogy umožní lépe určit, vstihnout a specifikovat potřeby vzdělávání pro jednotlivé pracovní pozice;

- k cílené motivaci zaměstnanců na zvyšování kvalifikace a dosažení potřebných kompetencí pro získání vyšší pracovní pozice;

- k hodnocení zaměstnanců z pohledu jimi dosažené úrovně odborných kompetencí;

- k lepší orientaci z hlediska organizačního začlenění pracovního místa v organizační struktuře daného soudu či státního zastupitelství;

- k využití pro tvorbu popisů pracovních míst při uzavírání pracovních smluv a jsou vodítkem pro správné určení platového zařazení zaměstnance do platové třídy⁴⁾

Mgr. Luboš Dörfl: „Zjištěné poznatky jsou však natolik obsažné, že po jejich zpracování budou dobře využitelné i pro další kroky zavádění systematického vzdělávacího procesu na soudech. Vzhledem k tomu, že závěr analýzy obsahuje obecná doporučení k možnostem využití kompetenčního modelu, např. v rámci jednotlivých procesů systému řízení lidských zdrojů, jako je výběr zaměstnanců, adaptační proces, řízení pracovního výkonu

3) Dörfl, L., Posudek oponenta projektu „Analýza vzdělávacích potřeb odborného aparátu soudu a státních zastupitelství“ (část určená pro soudy), s. 7.

4) Runštuková, J., Vyhodnocení realizované analýzy vzdělávacích potřeb odborného aparátu, s. 8–9.

– hodnocení zaměstnanců, rozvoj zaměstnanců a řízení kariéry, nebylo by zřejmě příliš obtížné alespoň ve formě příkladných doporučení analýzu o určitý výhled dalších konkrétních kroků v projektu vzdělávání soudních zaměstnanců doplnit ... Členění souboru kompetencí se mi jeví jako vhodné, neboť pokrývá všechny hlavní oblasti odborných i osobnostních dovedností pracovníků. Široký rozsah měkkých kompetencí odpovídá obvyklému členění tohoto druhu kompetencí a používá jej shodně i např. katalog Národní soustavy povolání.⁵⁾ Zredukování rozsahu dovedností na 3 požadované stupně může být pro účely analýzy praktické a postačující.⁶⁾

Průběh analýzy

Ve spolupráci s dodavatelskou firmou byly vedeny analytické rozhovory s vedením soudů a vedoucími zaměstnanci těchto organizací (předseda, místopředseda, ředitelka správy, dozorčí úřednice, správce aplikace, personalista). Společně byly definovány pracovní pozice nejen ve výkonu, ale také vybrané pozice ve správě soudu. V průběhu analýzy i při jejím vyhodnocování se ukázalo, že zejména z pohledu řízení by bylo přínosnější zahrnout do této analýzy všechny zaměstnance organizace, tedy jak výkonu, tak správy soudu.

V rámci těchto rozhovorů byly podrobně popisovány pracovní pozice vyskytující se v organizaci a pracovní náplně těchto pozic. Dále bylo zmapováno jejich organizační začlenění včetně určení nadřízenosti a podřízenosti. U jednotlivých pozic byly dále popisovány kvalifikační předpoklady, znalosti a dovednosti, odpovědnost a pravomoci.

Součástí rozhovorů s vedoucími představiteli soudů byly také hlavní pracovní postupy a dělba práce v příslušné organizaci. V této části jsme často naráželi na nejednoznačnost řídicích kompetencí či jejich překrývání. Například u pozice dozorčího úředníka okresního soudu (tato pozice je často v kumulaci se správcem aplikace).

5) Národní soustava povolání (NSP) je na internetu všem dostupný katalog, který odráží reálnou situaci na národním trhu práce. Obsahuje především popis podrobných požadavků na vykonavatele práce ve formě obecných a odborných kompetencí. Základním zdrojem pro zpracování těchto informací je práce sektorových rad. Sektorové rady tvoří zkušení odborníci jednotlivých oblastí trhu práce (zaměstnavatelé, profesní organizace, svazy, cechy aj.).

6) Dörrl, L., tamtéž, s. 10, 12.

JUDr. Jaromír Jirsa: „Dozorčí úředník je podřízen nejen řediteli správy, ale zároveň i předsedovi soudu, respektive příslušnému místopředsedovi. Také na tomto místě se ukazuje, že oddělení vzdělávacích potřeb správy od výkonu není vhodné. Předseda soudu a místopředseda řídící konkrétní úsek s dozorcím úředníkem úzce spolupracuje a vede jej odborně i metodicky, protože dozor vy-

konávaný úředníkem se netýká odděleně jen soudní administrativy, ale bezprostředně i výkonu soudcovské funkce. ... chybí mi důraz na nepostradatelné činnosti dozorcích úředníků v době e-justice, a to dokonalou orientaci v soudní aplikaci, v níž pracuje úsek, který úředník dozoruje. Soudní aplikace je software, který slouží jednak jako elektronický rejstřík, a dále jako úložiště dokumentů. Bezchybná znalost těchto aplikací, a tedy úzká spolupráce se správci aplikací, je dnes jednou z hlavních činností dozorcích úředníků. K tomu je třeba přičíst též dobrou znalost elektronické justice a jejich projevů, zejména systému datových schránek a agendy elektronických platebních rozkazů.“⁷⁾



rou znalost elektronické justice a jejich projevů, zejména systému datových schránek a agendy elektronických platebních rozkazů.“⁷⁾

Rozhovory s administrativními pracovníky

Na pilotních organizacích probíhaly také **rozhovory s představiteli konkrétních administrativních pozic**, se kterými byly vedeny tzv. polostandardizované rozhovory. Rozhovory obsahovaly otázky vztahující se na vzdělávací potřeby zaměstnanců. Jaké jsou hlavní závěry těchto rozhovorů?

Silné stránky vzdělávání

Zaměstnanci oceňují existenci Justiční akademie, zaměření vzdělávání na profesní problematiku i možnost kontaktu a sdílení zkušeností s kolegy mimo své pracoviště. Kladně hodnoceni jsou ve většině případů i lektoři z řad soudců a dalších metodických zaměstnanců soudů a Ministerstva spravedlnosti. Přínosem je také nižší finanční zátěž a možnost připravit kurz dle potřeb soudu.

Slabé stránky vzdělávání

Často byla zmiňována absence systému plánovaného vzdělávání a absence vstupního vzdělávání. V organizacích často není určen konkrétní garant, který

7) Jirsa, J., tamtéž, s. 17–18.

by řídil adaptační proces v rámci organizace ve vazbě na získání požadovaných kompetencí konkrétního nového pracovníka dle jeho dosavadních znalostí a dovedností. Chybí také metodická podpora interních lektorů a srozumitelné aktuální příručky k informačním systémům.

Ing. Jana Runštuková: „Ze samotného průběhu vedení pohovorů se zaměstnanci krajského soudu bylo zřejmé, že dodavatelská firma nepodcenila přípravu a podrobně se věnovala studiu jak základních společných organizačních předpisů u soudů, mezi které patří vnitřní a kancelářský řád pro vrchní, krajské a okresní soudy, vyhláška č. 37/1992 Sb., o jednacím řádu pro OS a KS, zákon o soudech a soudcích, zákon č. 121/2008 Sb., o vyšších soudních úřednících, ale i vnitřních norem daného soudu, tedy rozvrhu práce krajského soudu, organizační struktury krajského soudu apod. Jednoznačně z těchto pohovorů vyplynula potřeba přijetí systémového plánovaného vzdělávání odborných zaměstnanců ve výkonu a správě na všech jejich stupních. Často zde z řad dotazovaných zaměstnanců zaznívalo, že postrádají odborná školení zejména při změnách právních předpisů, se kterými musí pracovat, a také řádné a podrobné proškolení uživatelských znalostí práce s jednotlivými počítačovými aplikacemi pro zpracování soudních agend ... Další neméně závažnou skutečností je zjištění, že zcela nedostatečná a nevyhovující je současná praxe zajišťování vstupního vzdělávání nových soudních zaměstnanců. V minulosti probíhalo u Krajského soudu v Ostravě systémové vzdělávání odborných zaměstnanců výkonu a správy pro všechny okresní soudy našeho soudního kraje, které bylo zakončeno kvalifikační zkouškou, avšak po roce 2003 bylo zrušeno. Následně se vznikem nového statutu Justiční akademie v Kroměříži se vedení krajského soudu domnívalo, že právě toto vstupní vzdělávání odborných zaměstnanců soudů a státních zastupitelství bude zajišťováno přímo prostřednictvím Justiční akademie.⁸⁾

JUDr. Lenka Ceplová: „Neexistuje žádný ucelený systém vzdělávání odborných zaměstnanců soudů. Není tomu tak ani v rovině vzdělávání nových zaměstnanců, tedy absentuje vstupní adaptační vzdělání. Neexistuje ani systém průběžného odborného vzdělávání. Rovněž žádný řídicí pracovník soudu nemá přímou odpovědnost za vzdělávání zaměstnanců soudu. Nové nástupy zaměstnanců má na starosti bezprostředně nadřízený nového zaměstnance, případně zkušenější kolega nového zaměstnance. Vzdělávací instituce, jako je Justiční akademie, nemá nastavený ucelený systém odborného vzdělávání, kde jsou znalosti průběžně prohlubovány, ale je pouze »reagováno na aktuální problém«, i když se aktivita Justiční akademie v tomto směru výrazně zvýšila

a akademie začala velmi flexibilně reagovat na potřeby soudů v rámci vzdělávání odborných pracovníků. Systém ale nemá žádné rysy průběžného a celoživotního vzdělávání zaměstnanců.⁹⁾

„Katalogy pracovních pozic a katalogy vzdělávacích potřeb by měly být pro personalisty pomůckou nejen pro přijímání nových zaměstnanců, ale i pro sledování posunu jednotlivých zaměstnanců v jejich profesní kariéře. Zde je třeba se zmínit, že personalista potřebuje mít relevantní informace z přímého výkonu a ty by mu měl poskytovat zejména dozorčí úředník. Komunikace mezi dozorčím úředníkem a personalistou, stejně jako velmi úzká vazba mezi dozorčím úředníkem a ředitelem správy, je pro správný chod soud nezbytná, a to i v oblasti vzdělávání. Doporučuji tedy změnit převažující pracovní náplň personalisty a posílit jeho roli v rámci řízení lidských zdrojů, zejména v oblasti vzdělávání.¹⁰⁾

JUDr. Jan Chowaniec: „V současné době neexistuje žádný systém vzdělávání zaměstnanců odborného aparátu soudů. Jak vedení soudu, tak i samotní zaměstnanci cítí, že tento stav neodpovídá požadavkům kladeným na výkon soudnictví. V současné době dochází k elektronizaci justice a činnost odborného aparátu je stále náročnější na přijímání nových informací. Při většině změn musí odborný aparát nové postupy zvládnout, ačkoliv nebyl řádně proškolen, a navíc nový postup není upraven a stanoven tak, aby byl skutečně připraven pro použití v praxi. Především si je třeba uvědomit, že v podstatě odborný aparát neprošel žádným vstupním adaptačním či odborným vzděláním, na které by mohl navazovat, popřípadě rozšiřovat své znalosti. Ve většině případů vzdělávání probíhá formou instruktáže při výkonu práce, kdy zkušenější zaměstnanec rychle zapracuje nového nebo méně zkušeného zaměstnance, tzv. za chodu. Dochází k předávání konkrétních zkušeností bez toho, že nový zaměstnanec zná souvislosti. Někdy ani neví, proč se takto postupuje, a v případě otázky, proč se něco tak dělá, odpoví mu zkušenější zaměstnanec, že vždy se to tak dělalo. Předávání informací je rovněž ovlivněno tím, jak předávající zaměstnanec je zkušený. Služebně starší zaměstnanec zaškoluje mladšího méně zkušeného kolegu. Kladné je zde kontinuální působení, záporné může být předávání i nechtěných praktik. Personalisté soudů se touto oblastí nezabývají, tedy oblast vzdělávání není vůbec řízena.¹¹⁾

JUDr. Jaromír Jirsa: „Katalog vzdělávacích potřeb tvoří vedle katalogu pracovních pozic další významnou součástí analýzy. Zpracovatel vychází z předpokladu, že každý

8) Runštuková, J., Vyhodnocení realizované analýzy vzdělávacích potřeb odborného aparátu, s. 3–4.

9) Ceplová, L., Oponentura k projektu „Analýza vzdělávacích potřeb odborného aparátu soudu a státních zastupitelství“ (část určená pro soudy), s. 6.

10) Ceplová, L., tamtéž s. 33.

11) Chowaniec, J., Vyhodnocení projektu „Analýza vzdělávacích potřeb odborného aparátu soudu a státních zastupitelství“ (část určená pro soudy), s. 3.

zaměstnanec odborného aparátu soudu by měl absolvovat nejprve vstupní školení. U tohoto pojmu bych se rád pozastavil. Justiční svět je velmi specifický a pro pracovníka, který se v něm ocitne bez předchozí zkušenosti s justicí,¹²⁾ jsou první pocity a dojmy doslova šokující. U soudů se používá specifický soudní jazyk, pracují zde zaměstnanci, s nimiž se jinde nelze setkat, soud funguje jako komplikovaný mechanismus, v němž se zaznamenává detailně pohyb každého spisu. Řada postupů je pro justičního nováčka nepochopitelná, a to nejen pro neprávnický, kteří přišli k soudu z jiných oblastí, ale, jak praxe ukazuje, například i pro absolventy právnických fakult a bývalé advokáty. První dojmy po vstupu do justice jsou tak silné, že je na zamyšlení, kdy by měli noví justiční zaměstnanci vstupní školení absolvovat.¹³⁾

Mgr. Iveta Schöffelová:
„Vstupní školení by mělo být základem a povinnou součástí adaptačního procesu každého zaměstnance bez rozdílu. Firma Trexima navrhuje rozdělit vstupní školené do dvou částí – část obecná a část specifická. V zásadě lze s tímto rozdělením souhlasit.

Obecná část:

- struktura justice, její úkoly, organizace soudnictví;
- věcná příslušnost soudů a státních zastupitelství;
- orgány výkonu spravedlnosti;
- základní právní terminologie;
- základy procesních předpisů (o. s. ř., tr. ř., s. ř. s.) a dalších předpisů (v. k. ř., j. ř.);
- informační systémy používané u soudů (základní informace), evidenční pomůcky;
- etika chování zaměstnance soudu, etika soudního jednání.

Specifická část:

- školení BOZP, PO, ev. bezpečnostní systém v budově;
- interní opatření organizace – pracovní doba, docházkový systém atd.;
- vnitřní předpisy k organizaci práce – rozvrh práce, organizační řád, pracovní postupy/procesy;
- informační systém používaný v dané organizaci, podrobné zaškolení.

Pro obecnou část by měly být zpracovány osnovy společné pro všechny organizace resortu, eventuálně skriptum či vzdělávací e-learningový modul, jehož využití není

vyložené. Podle zpracované metodiky by organizace školily ve vlastní režii. Garantem může být např. dozorcí úředník nebo ředitel správy soudu. Každý soud by mohl mít několik školitelů pro nově přijaté pracovníky (ředitel správy, dozorcí, soudce, vyšší soudní úředník). Stejným způsobem by mohla být zpracována metodika pro specifickou část vstupního školení ovšem s tím, že každý soud by

si ji rozpracoval a doplnil podle svých podmínek. Vstupní školení v rámci adaptačního procesu by probíhalo dle předem stanoveného harmonogramu od prvního dne nástupu nového zaměstnance po dobu cca dvou měsíců. Celý proces by mohl být ukončen závěrečným jednodenním školením zorganizovaným příslušným krajským soudem, které by mělo formu konzultace a připravilo by zaměstnance k závěrečné zkoušce, která by byla v režii Justiční akademie.

K závěrečné zkoušce by se mohl přihlásit zaměstnanec nejdříve po například dvou měsících

a vykonat by ji měl nejpozději například do šesti měsíců od nástupu do pracovního poměru. Zkouška by mohla být dvoudenní a mohla by mít praktickou a teoretickou část. Praktická část by ověřila dovednosti potřebné pro danou pracovní pozici, např. u zapisovatelů/lek diktať odborného textu (ověření rychlosti a přesnosti psaní a znalosti české gramatiky, osvojení právní terminologie), přepis zvukového záznamu apod. Teoretická část by obsahovala test ověřující znalosti z obecné části vstupního školení. Součástí vstupního školení by mohla být i praxe postupně na všech odděleních organizace v trvání vždy alespoň jednoho týdne.

O absolvování zkoušky by každý zaměstnanec obdržel osvědčení. Úspěšné složení závěrečné zkoušky by bylo podmínkou dalšího setrvání v pracovním poměru. Vstupní školení by bylo součástí adaptačního procesu každého zaměstnance a tento proces by měl být naplánován minimálně na dobu 6 měsíců (možná jednoho roku) a pracovní poměr by měl být uzavírán na dobu určitou odpovídající době adaptačního procesu.

Vstupní školení by bylo určeno nově přijatým zaměstnancům bez předchozí justiční praxe, zaměstnanci s justiční praxí by absolvovali pouze jeho část týkající se specifik dané organizace, závěrečnou zkoušku by absolvovat nemuseli, neboť postupem času by ji měli již při přechodu z jedné justiční organizace do druhé mít. K soudu jsou zpravidla nově přijímáni zaměstnanci na nižší pracovní pozice (zapisovatel), ovšem není vyloučeno přijetí absolventa právnické fakulty na místo asistenta soudce nebo



12) V této souvislosti je značný rozdíl například mezi vyšším soudním úředníkem, který se do této pozice vypracoval z tajemnického místa, a absolventem právnické fakulty.

13) Jirsa, J., tamtéž s. 12–13.

vyššího soudního úředníka. U těchto profesí by vstupní školení a závěrečná zkouška samozřejmě musely vypadat jinak než u středního personálu.

Na vstupní školení by mělo navazovat další vzdělávání, které by bylo možné rozdělit na kvalifikační – povinné a specializační – dobrovolné.¹⁴⁾

JUDr. Alexandr Rudý: „Obvodní soud pro Prahu 9 byl pilotním soudem vývoje a následné implementace Informačního systému administrativy soudů (dále jen ISAS) a jeho tehdejší vedení si uvědomilo, že splnění účelu, pro který byl informační systém u okresních soudů zaváděn, nelze dosáhnout tradičním způsobem práce.

V této souvislosti je třeba připomenout, že v devadesátých letech minulého století, kdy došlo ke značnému nárůstu nápadu ve všech agendách soudů, odborný a administrativní aparát nebyl schopen průběžně tuto situaci zvládat. Již v této době však nebylo možno zvyšovat počty odborných a administrativních pracovníků tak, aby se u soudu nehrmadily nezpracované soudní písemnosti. I z tohoto důvodu byl vyvíjen a posléze postupně zaváděn zmíněný informační systém, který měl situaci řešit.

Jak již bylo výše uvedeno, vedení Obvodního soudu pro Prahu 9 nabylo přesvědčení, že toto bude možné až poté, co se změní tradiční způsob práce okresního soudu a přizpůsobí potřebám racionálního využití ISAS. Obvodní soud pro Prahu 9 proto přistoupil k zásadní změně a tradiční oddělení nahradil pracovními týmy, které byly zřízeny, aby zpracovávaly vždy agendu jednoho soudního rejstříku. Konkrétně došlo ke zrušení funkce vedoucí kanceláře a tato byla nahrazena funkcí rejstříkové vedoucí. Tato změna organizace práce však vyvolala potřebu změn dalších. Nezbytné bylo zřídit infocentrum, které převzalo od soudních oddělení povinnosti související se stykem s veřejností. Pro zajištění řízení a kontroly takto nově organizovaného odborného a administrativního aparátu soudu musely být změněny kompetence dozorcího úředníka, resp. pro jednotlivé úseky byli zřízeni dozorcí úředníci, kteří plně odpovídají za činnost jimi řízených úseků, a to úseku trestního, občanskoprávního a infocentra. Nově byly do odborného aparátu včleněny dosud u okresních soudů neznámé funkce, správce sítě (počítačové), správce aplikace (zpočátku pouze ISAS a IRES, později další) a personalisty (odpovědnost za výběr a vstupní proškolení nově příchozích pracovníků).

Autor si dovoluje takový systém práce doporučit i dalším okresním soudům. V této souvislosti je však nutno uvést, že až do současné doby se nepodařilo minulému či stávajícímu vedení Obvodního soudu pro Prahu 9 prosadit, aby zmíněná organizace odborného a administrativního aparátu, resp. organizace práce celého soudu včetně jeho soudcovského sboru, byla v příslušných funkcích

zakotvena v organizačních předpisech, zejména v jednácím řádu pro okresní a krajské soudy a vnitřním a kancelářským řádu pro okresní, krajské a vrchní soudy a byla ústředním orgánem státní správy soudů Ministerstvem spravedlnosti ČR respektována při stanovení systemizace pracovníků odborného a administrativního aparátu jednotlivých okresních soudů.

Současná situace v této oblasti spíše svědčí snaze vedení Ministerstva spravedlnosti ČR neakceptovat potřebu zkvalitnění systemizovaných pracovních míst odborného a administrativního aparátu okresních soudů a snižovat rozsah nutných finančních prostředků poskytovaných okresním soudům na platy odborného a administrativního aparátu.

Tuto tendenci dle názoru autora nelze akceptovat. Důsledkem této tendence může být a zřejmě i bude návrat k situaci, kdy okresní soudy nebudou schopny systemizovaným odborným a administrativním aparátem zvládat množství agendy, které jim napadá.

V rámci doporučení, která vyplývají z analýzy projektu Justiční akademie, je vyjma již uvedeného třeba se zabývat i některými důležitými funkčními místy odborného aparátu soudu. Jde zejména o funkční zařazení pracovníků infocentra a e-podatelný, vymezení kompetencí pracovníka zodpovědného za personální práci, pracovníka pověřeného správou aplikace, resp. aplikací u soudu provozovaných. Tyto funkce sice obsahuje rozvrh práce Obvodního soudu pro Prahu 9, ale i dalších soudů, jejich existence je patrna i z vnitřního a kancelářského řádu pro okresní, krajské a vrchní soudy, avšak funkční náplň u těchto funkcí obvykle není řádně ani právními předpisy, ani rozvrhem práce vymezena.

Doporučujeme řádně vymezit tyto nezbytné funkce nové organizace práce okresního soudu a nově je také zařadit do katalogu funkcí tohoto druhu soudu s tím, že se ve všech případech jedná o funkce velmi důležité, vyžadující vysokou odbornost, a takto by měly být též z hlediska personálního vymezeny. Praxe kumulace těchto činností s jinými činnostmi u jednotlivých pracovníků okresních soudů se jeví být zcela neakceptovatelná.

Samostatnou »kapitolou« je podle našeho názoru vymezení činností pracovníka okresního soudu, který odpovídá za personální práci, tedy tzv. personalisty. Doporučujeme, aby vyjma již vykonávané činnosti běžné personalistiky, se stal tento pracovník plně odpovědným za výběr nových pracovníků soudu, včetně jejich vstupního zaučení, jako první fáze systému celoživotního vzdělávání pracovníků odborného a administrativního aparátu.

Shodně se závěry analýzy, zpracované společností Trexima, spol. s r. o., jsem přesvědčen o nutnosti vytvoření jednotného systému celoživotního vzdělávání pracovníků odborného a administrativního aparátu. Nezbytným se jeví rozdělit toto vzdělávání na několik fází, přičemž první a nezbytnou je vstupní zaškolení nově příchozích pracovníků.

14) Schöffelová, I., Vyhodnocení realizované analýzy vzdělávacích potřeb odborného aparátu, s. 9–12.

Na toto vstupní zaškolení, které by mělo být prováděno v rámci okresního soudu jeho pracovníky a v jeho sídle, s využitím e-learningových materiálů vytvořených a garantovaných Justiční akademii, by mělo bezprostředně navazovat dvoustupňové odborné školení formou samostatných kurzů, ukončené certifikovanými potvrzeními o jejich absolvování. První nižší odborný kurz by byl v gesci nadřízeného krajského soudu, druhý vyšší a závěrečný by zajišťovala Justiční akademie, a to buď formou přednášek v sídle krajského soudu i pro pracovníky okresních soudů příslušného kraje, nebo formou soustředění v sídle a prostorách Justiční akademie v Kroměříži, případně v Praze. Možná je pochopitelně i kombinace obou výše uvedených forem tzv. vyššího odborného kurzu. Absolvování kurzů by bylo vždy bráno jako nezbytný předpoklad pro výkon určité funkce u okresního či krajského soudu. Tento systém a jeho závaznost by právně vycházely buď ze samostatné instrukce ministra spravedlnosti, nebo z již existující instrukce, tedy vnitřního a kancelářského řádu pro okresní, krajské a vrchní soudy, kterého by byl součástí.¹⁵⁾

Mgr. Vladimír Polák: „Vzhledem k osobní zkušenosti se školením zaměstnanců, jakož i k závěrečné zprávě společnosti Trexima nelze než naléhavě doporučit, aby vzdělávání bylo povinné. Zaměstnanec by měl povinně v přiměřené lhůtě po nástupu do zaměstnání absolvovat adaptační vzdělávání, kariérní postup by měl být vázán na povinné vzdělání a dále by měl být zaměstnanec povinen průběžně v určené lhůtě získat stanovený počet kreditů. Ideálně by celý systém vzdělávání měl být upraven zákonem, jímž by mohl být např. zákon o úřednících soudů a státních zastupitelství, lze si však představit i řešení formou instrukce.“

Normativní úprava povinného a celoživotního vzdělávání odborného aparátu soudů představuje zřejmě klíč k úspěchu systému, který má být nastaven.

Pro podporu této myšlenky by samozřejmě bylo vhodné získat předsedy soudů všech stupňů, Soudcovskou unii a pochopitelně též Ministerstvo spravedlnosti. Vzhledem k personální situaci na okresních soudech

se jeví jako vhodné, aby v rámci soudního kraje byla zřízena pracovní pozice, do jejíž pracovní náplně by spadalo vzdělávání a metodické vedení odborného personálu příslušných okresních a příslušného krajského soudu. Je zřejmě jen organizační otázkou, zda by pracovník na uvedené pracovní pozici byl zaměstnáván Justiční akademii nebo příslušným krajským soudem.

Zaměstnanec odpovědný za vzdělávání a metodické vedení odborného personálu příslušných okresních a příslušného krajského soudu, vybraní a vyskolení zaměstnanci okresních soudů a krajského soudu (nejzkušenější dozorcí úřednice nebo správkyně aplikací), interní zaměstnanci Justiční akademie a vybraní a vyskolení soudci by vytvořili kompaktní tým, který by v rámci jednotlivých soudních krajů České republiky vzdělával v těch oblastech, které by Justiční akademie nepokryla svým e-learningem.¹⁶⁾



Závěr

Justiční akademie děkuje za spolupráci všem, kteří se podíleli na dosavadním průběhu projektu. Díky této spolupráci má dobré výchozí podmínky pro nastavení koncepčního vzdělávání (existence katalogů pozic a katalogů vzdělávání). Etapa, která je před námi, je velmi důležitá. Nejde jen o naplnění projektu, ale o celkovou změnu v přístupu k řízení lidských zdrojů.

Jak konstatovali představitelé pilotních soudů a autoři oponentních posudků (jejichž obsah interpretujeme v tomto příspěvku), pracovní metody a postupy v justici se mění a vedou k nárůstu požadavků na nové dovednosti a flexibilitu administrativních pracovníků. To se netýká jen konkrétních zaměstnanců, ale zejména personálního řízení. Proto jeden z nových programů Justiční akademie bude zaměřen i na podporu práce ředitelů správ, personalistů, dozorčích úředníků a správců aplikací. Jak při řízení organizace práce, tak při přijímání nových zaměstnanců je udržování popisů pracovních míst a specifikace pracovních požadavků podkladem pro efektivní plánování a řízení procesů a činností.



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Podpořeno z Programu švýcarsko-české spolupráce

15) Rudý, A., Vyhodnocení realizované analýzy vzdělávacích potřeb odborného aparátu, s. 8–9, 11.

16) Polák, V., Vyhodnocení realizované analýzy vzdělávacích potřeb odborného aparátu, s. 6–7.