

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

Ústav pedagogiky a sociálních studií



Bakalářská práce

Michal Heppler

Vzdělávání zaměstnanců exekutorských úřadů

Olomouc 2018

vedoucí práce: JUDr. Zdenka Nováková, Ph.D.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně, pod odborným vedením
JUDr. Zdenky Novákové, Ph.D. s použitím uvedených pramenů a zdrojů.

V Olomouci dne 20.6.2018

Děkuji JUDr. Zdence Novákové, Ph.D. za odborné vedení mé práce. Za cenné rady a odborný přístup. Poděkování patří i Exekutorskému úřadu v Prostějově a jeho zaměstnancům, kteří mi umožnili provést výzkum.

ANOTACE

Jméno a příjmení:	Michal Heppler
Katedra:	Ústav pedagogiky a sociálních studií
Vedoucí práce:	JUDr. Zdenka Nováková, Ph.D.
Rok obhajoby:	2018

Název práce:	Vzdělávání zaměstnanců exekutorských úřadů
Název v angličtině:	Training of employees of executor offices
Anotace práce:	<p>Tato bakalářská práce popisuje jednu z možností, jak provozovat celoživotní vzdělávání, a to ve specifické právní oblasti. Práce je rozdělena na teoretickou a empirickou část. V teoretické části objasňuji základní terminologii týkající se možností vzdělávání zaměstnanců exekutorských úřadů, které jsou pod velkým tlakem veřejnosti, aby se profesionalizovaly a jejich způsob práce i schopnosti zaměstnanců našly nové modely jednání. V empirické části se snažím dotazníkovým šetřením zjistit nároky a představy zaměstnanců jednoho exekutorského úřadu na firemní vzdělávání. Smyslem a cílem výzkumu je zjištění, jaké množství pracovníků považuje současný stav firemního vzdělávání za dostačující, zda mají zájem dále se vzdělávat a případně v jaké oblasti.</p>
Klíčová slova:	vzdělávání, exekutorský úřad, zaměstnanci, exekuční řízení, celoživotní vzdělávání a firemní vzdělávání
Anotace v angličtině:	<p>This bachelor thesis describes one of the possibilities to practice lifelong learning in a specific field of law. The thesis is divided into the theoretical and empirical part. In the theoretical part, I explain the basic terminology concerning the possibilities of training of employees of executor offices. These executor offices are under great pressure from the public to professionalize and their methods of work and the</p>

	ability of employees to find new models of negotiations. In the empirical part, I am trying to investigate the demands and ideas of the employees of one executive office for company education. The purpose and aim of the research is to find out how many employees consider the current state of corporate education as satisfactory, whether they are interested in further education and, if so, in which area.
Klíčová slova v angličtině:	education, executor office, employees, enforcement proceedings, lifelong learning and corporate training
Přílohy vázané v práci:	Příloha č. 1 Dotazník
Rozsah práce:	62 + příloha
Jazyk práce:	český

OBSAH

Úvod.....	7
I. Teoretická část	
1 Celoživotní vzdělávání.....	10
1.1 Legislativa a vzdělávání.....	13
1.2 Vzdělávání jako projev firemní kultury.....	14
2 Vzdělávání pracovníků.....	18
2.1 Obecné vymezení pojmu vzdělávání.....	18
2.2 Lidský kapitál.....	22
2.3 Formování pracovních schopností pracovníků.....	24
2.4 Styly přístupu k učení.....	26
2.5 Metody a formy vzdělávání.....	27
2.6 Přínosy firemního vzdělávání.....	32
3 Exekutorský úřad a exekuční řízení.....	34
3.1 Soudní exekutor a exekutorský úřad.....	34
3.2 Charakteristika exekučního řízení.....	35
3.3 Průběh exekučního řízení.....	36
4 Vzdělávání pracovníků Exekutorského úřadu.....	38
4.1 Struktura zaměstnanců.....	39
II. Empirická část	
5 Charakteristika a cíle výzkumu.....	42
5.1 Metodologie výzkumu.....	43
5.2 Základní výzkumná otázka.....	44
5.3 Výzkumný soubor.....	44
5.4 Sběr dat.....	44
5.5 Analýza a interpretace výsledků.....	45
Závěr.....	54
Seznam použitých zdrojů.....	56
Seznam použitých zkratk.....	61
Seznam grafů.....	62
Příloha č. 1 Dotazník.....	63

Úvod

Celoživotní vzdělávání se v dnešní době považuje za trend, který bude člověka provázet od raného dětství vlastně do konce života. Vždyť co jiného jsou vzdělávací – hrací kurzy pro děti předškolního věku či například univerzita třetího věku. Společnost stojí navíc na prahu tzv. průmyslové revoluce 4.0 a bude vyžadovat od všech svých členů nikoliv umět a znát všechny nástroje pro život, to není v silách nikoho, ale schopnost učit se, adaptovat se měnit, své návyky, své pracovní vzorce, způsoby a styl života a práce. To bude nesmírně složité. Každý pracovník dává totiž po čase přednost stabilitě, rutině, zvládnutým postupům, osvědčeným metodám. V naší byrokraticky organizované společnosti byly tyto návyky dokonce přednostmi, ve společnosti dvacátého prvního století to bude zátěž.

Aby lidé v našem století, jež bude bezpochyby stoletím technologických revolucí, uspěli, musí získat znalosti potřebné k udržení se v pracovním procesu po dobu několika desítek let. Očekává se totiž, že pracovní délka života se bude prodlužovat a již nebude možné setrvávat na jednom, dvou či třech pracovních místech po celý život. Změna se bude týkat i profesí, které stojí mimo technologické, průmyslové či IT obory, protože digitalizace změní práci všech. Je tedy nezbytné přemýšlet a uvažovat nad celoživotními učebními programy i v profesích stojících mimo první linii technologií.

Jedním z důležitých úkolů státu je zachování bezpečnosti a ochrana právního státu. Právní jistota, vymahatelnost práva, ochrana vlastnických práv každého jedince je předpokladem fungování států a udržení společenské stability, která bude o to důležitější, když všechny oblasti společenského života budou vystavovány zásadním změnám. Právní jistota je vlastně jedním ze základních předpokladů fungování společnosti a smyslem státu. Stát má primárně zajistit svým občanům bezpečí a v druhé řadě zajistit to, že se občan bude moci domoci spravedlnosti. Soudní moc, celkově justice, je jednou ze tří základních složek státu.

Na přelomu tisíciletí patřila Česká republika (dále ČR) k zemím, v nichž byla vymahatelnost práva minimální. Teprve po reformě exekučního řízení a zřízení role soudních exekutorů se situace začala pozvolna měnit. Zásadním právním předpisem pro výkon exekuční činnosti, práva a povinnosti exekutora a jeho zaměstnanců, je potom

zákon číslo 120/2001 Sb., o soudních exekutorech a exekuční činnosti (exekuční řád). Po zavedení zákona o soudních exekutorech a přenesení výkonu této činnosti na tyto soukromé subjekty se v prvních letech ukázalo, že novému právnímu oboru chybí tradice, zavedené postupy, zkušenosti zaměstnanci, což často vedlo k excesům a vystavení celého oboru společenskému opovržení. Soudní exekutoři a zaměstnanci jejich úřadů totiž často nesprávně vycházeli z platné legislativy, neznali přesně svá práva a povinnosti, neuměli jednat s povinnými, docházelo k častým přehmatům. Na druhé straně i právní povědomí povinných bylo minimální. To od počátku vedlo k mediálně známým sporům. Práva soudního exekutora totiž znamenají velký zásah do osobních práv povinných. Povinností dlužníka například je umožnit tomu, kdo provádí výkon rozhodnutí, přístup na všechna místa, kde má své movité věci umístěny. Dále každý, v jehož objektu má dlužník svůj byt (sídlo, místo podnikání) nebo jiné své místnosti, je povinen strpět, aby ten, kdo provádí výkon rozhodnutí, provedl prohlídku bytu a jiných místností dlužníka. Tato velká oprávnění kladou velké nároky na zaměstnance exekutorských úřadů. Musí být odborně, morálně i psychicky na výši.

V posledních letech se proto autonomní orgány typu Exekutorské komory ČR (dále EK) a dalších snaží zlepšit pověst exekutorů, přičemž vhodným nástrojem se ukazuje vylepšení odborné, etické úrovně zaměstnanců soudních exekutorů. Tu je možné zvýšit mnoha způsoby od zavádění obecných vzdělávacích modulů na prohloubení kvalit v měkkých kompetencích tzv. soft skills až po zvyšování právního povědomí nebo fyzické zdatnosti. Všechny tyto kvality by měly náležet k základním kompetencím pracovníků exekutorských úřadů. Vznik soukromých exekutorských úřadů (dále EÚ) znamenal postupný vývoj a profesionalizaci jejich pracovníků. Nejedná se pouze o právníky, ale především soudní vykonavatele a administrativní personál. Tito zaměstnanci se na přelomu tisíciletí ocitli v situacích, jim do té doby neznámých. Vždyť drtivá většina z nich pracovala ve zcela jiných oborech, u policie, na administrativních pozicích, často neměli ani žádnou zkušenost se základními právními kroky v oblasti soukromého i veřejného práva. Neexistovala u nás moderní tradice ve výkonu exekuční činnosti. Od zavedení institutu soudních exekutorů do našeho právního řádu tak sledujeme postupné vznikání této tradice u nás, vzdělávání a výchovy zaměstnanců exekutorských úřadů. Exekutorský úřad není tvořen pouze jeho majitelem, soudním exekutorem s odborným právním vzděláním, ze zákona povinně absolvovanými zkouškami a praxí a dalším právním personálem, ale především „dělníky praxe“. Těmi jsou kancelářské síly,

telefonistky, osoby koordinující činnost se soudy, s oprávněnými, komunikující s advokátními kanceláři a v první řadě pak přímými vykonavateli, kteří působí v horké často „bojové“ linii. Může se sice zdát, že všechny tyto profese mají odlišnou náplň, a proto nepotřebují jednotnou linii školení, ovšem to je omyl. Právní propedeutika, schopnost jednat pod psychickým tlakem, umět vydržet stres, někdy i fyzický útok, umět jednat s oprávněnými i povinnými, sledovat legislativu, umět pracovat s informačními systémy, neustále obnovovat měkké i tvrdé znalosti, to vše si vyžaduje jak kancelářská, tak i vykonavatelská pozice. Zaměstnancem exekutora je exekutorský koncipient, exekutorský kandidát, vykonavatel a administrativa. Pro bezchybný a především právně nenapadnutelný výkon činnosti soudního exekutora je potřeba zvyšovat kvalifikaci a profesionalitu všech zaměstnanců.

Smyslem a cílem této práce je zjištění, zda považují zaměstnanci exekutorského úřadu současný stav firemního vzdělávání za uspokojující a mají-li potřebu dalšího vzdělávání v oblasti své práce. Exekutorská činnost si vyžaduje jak hard skills, tak i soft skills. Základní metoda výzkumu spočívá v dotazníkovém šetření. Součástí práce je sestavený dotazník, jenž byl rozšířen mezi zaměstnance Exekutorské úřadu v Prostějově, kde pracuji a analýza odpovědí.

I. TEORETICKÁ ČÁST

Motto: *„Vzdělávání a rozvoj pracovníků je personální činnost, která výrazně zvyšuje atraktivitu organizace. Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat.“*

(Koubek Josef)

1 Celoživotní vzdělávání

Již v úvodu jsme uvedl, že celoživotní vzdělávání je a především bude pro budoucí profesionální i běžný život nedílnou součástí každodennosti. Rychlý technologický vývoj, globalizace, nástup průmyslu, konkurence pro Evropu v podobě Číny, ale i Indie a dalších asijských ekonomik apod. přináší potřebu hluboké proměny pracovní síly. Kapitalismus za 200 let svého fungování prošel několika proměnami, ty se týkaly především technologických změn, přičemž pracovní síla se vždy měnila až sekundárně. Tyto změny byly hluboké především na počátku, kdy se musel venkovský zpravidla analfabetický člověk naučit novému způsobu života ve městě, novému vnímání času, novým sociálním návykům apod. Toto přizpůsobování trvalo jednu dvě generace a postupně bylo modelováno i zájmovými skupinami dělnické třídy. Od počátku 20. století se pak do seznamu požadavků po pracovní síle dostává i potřeba dalšího vzdělávání. Typickým produktem tohoto uvažování byla v českých poměrech firma Baťa. Po 2. světové válce a ustavení komunistického režimu se pokračovalo ve výstavbě podnikového vzdělávání především v oblasti technického školství, tak aby rozsáhlý československý průmysl zvýšil vzdělanost dělnictva, technické inteligence a taktéž se zvýšil počet středoškolské inteligence v populaci.

Změna, která nastala v roce 1989, byla revoluční. Ekonomická reforma znamenala zavírání desítek a stovek podniků, měnil se celý trh práce, stabilita, jíž se vykazoval normalizační režim byla tatam. Státisíce lidí musely vyměnit svou profesi, musely zcela změnit své pracovní postupy, návyky, a to vše si vyžadovalo nový přístup ke vzdělávání. Termín celoživotního vzdělávání se stal velmi častým ve veřejné diskusi. Transformace české ekonomiky byla dokončena do konce tisíciletí privatizací bank, ale

nová vlna reforem, ne již tak viditelná, nastala vstupem do EU a přílivem zahraničních investic. Západní investoři si s sebou přinesli návyky ze svých zemí a součástí těchto návyků byly i různé formy firemního vzdělávání. Vítaným pomocníkem byly i evropské fondy. Ty ve svých soft programech nabízely dotační tituly, jež vybízely k podpoře celoživotního vzdělávání. Evropská unie prostřednictvím politiky soudržnosti usilovala po velkém východním rozšíření o rovnoměrný hospodářský a společenský rozvoj ve všech nových státech i regionech. Smyslem politiky soudržnosti bylo, aby se zmírnily rozdíly v životní a ekonomické úrovni mezi chudšími a bohatšími zeměmi EU, což mělo posunout EU mezi světové super mocnosti.

ČR si pro první programové období 2004 – 2006 vyjednalo 26 operačních programů (Budík 2009, s. 12). Z hlediska celoživotního vzdělávání byl zásadním programem Operační program Rozvoj lidských zdrojů (OP RLZ) (Operační program Rozvoj lidských zdrojů 2004, s. 28). OP RLZ obsahoval 4 priority a 10 opatření, jež zahrnovaly aktivní politiku zaměstnanosti, integraci specifických skupin obyvatelstva ohrožených sociální exkluzí, rovnost příležitostí pro muže a ženy na trhu práce, adaptabilitu zaměstnanců a zaměstnavatelů na změny ekonomických a technologických podmínek a také, a nikoliv poslední řadě rozvoj celoživotního vzdělávání. Cílem programu byla snaha zajistit vysokou a stabilní úroveň zaměstnanosti založená na kvalifikované a flexibilní pracovní síle, dále zapojení sociálně vyloučených skupin obyvatelstva a konkurenceschopnosti podniků. To vše mělo být provázáno s respektováním principů udržitelného rozvoje (<http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy-1/operacni-program-rozvoj-lidskych-zdroju>).

V programovacím období 2009-2013 se tato tendence po podpoře celoživotního vzdělávání ještě prohloubila. Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK) se zaměřoval na oblast rozvoje lidských zdrojů prostřednictvím vzdělávání ve všech jeho rozmanitých formách s důrazem na komplexní systém celoživotního učení, utváření vhodného prostředí pro výzkumné, vývojové a inovační aktivity a stimulační spolupráce participujících subjektů (podrobnosti na adrese <http://www.op-vk.cz/>). Jedním z priorit programu a specifickým cílem bylo i: „...vytvoření moderního, kvalitního a efektivního systému celoživotního učení prostřednictvím rozvoje systému počátečního,

terciárního a dalšího vzdělávání včetně propojení těchto jednotlivých částí v systému celoživotního učení“ (www.op-vk.cz/cs/siroka-verejnost/co-je-op-vk.html).

Dalším důležitým programem EU z hlediska celoživotního vzdělávání byl Operační program Výzkum a vývoj pro inovace (dále OP VaVpI). Jeho cílem bylo přispívat: „... k posílení růstu konkurenceschopnosti státu a orientaci na znalostní ekonomiku. Společně s Operačním programem Podnikání a Inovace (OP PI) a Operačním programem Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK) představuje OP VaVpI vzájemně propojený systém intervencí, který má za cíl zajistit dlouhodobě udržitelnou konkurenceschopnost české ekonomiky a cílových regionů v rámci cíle Konvergence“ (<http://www.opvavpi.cz/cs/siroka-verejnost/co-je-op-vavpi.html>).

Potřeby praxe, finance z EU, nedostatek vhodných pracovních sil, malá flexibilita české pracovní síly, nechuť k podpoře příchodu zahraničních pracovníků, to vše nutilo zaměstnavatele k tomu, aby se soustředili na programy celoživotního vzdělávání. Nejednalo se jejich případě o nějakou třešničku na dortu, ale nutnost pro udržení konkurenceschopnosti a jejich rozvoj. Co tedy jsou základní rysy celoživotního vzdělávání? V roce 2007 ministerstvo školství definovalo potřeby české ekonomiky: „... pro dosažení úspěchu v moderním, dynamicky se rozvíjejícím ekonomickém prostředí není rozsáhlá surovinová základna ani finanční kapitál. Stěžejním pilířem úspěchu je pro Českou republiku zejména schopnost našich obyvatel obstát na globálním, rychle se měnícím trhu práce. V současnosti je naše pracovní síla ceněná především pro svoji kvalifikaci, zručnost, preciznost a schopnost pružně reagovat v nenadálých situacích. Tomuto pozitivnímu vnímání však nesmíme bezmezně podlehnout a rezignovat tak na další rozvoj lidských zdrojů v České republice. Zvláštní pozornost musíme věnovat také novým výzvám udržitelného rozvoje a možnostem, které se nám při jejich řešení otevírají především v oblasti celoživotního učení“ (Strategie celoživotního učení 2007, s.5).

O deset roků později je situace ještě vyhrcořenější. Po ekonomické krizi a vysoké nezaměstnanosti, se ukazuje, že se dostavují první náznaky demografických problémů a na trhu práce chybí kvalifikovaná pracovní síla. Tato situace doslova nutí všechny zaměstnavatele bojovat o třeba již průměrné zaměstnance a u stávajících posilovat jejich kvalitu. Podnikové vzdělávání tvořící součást celoživotního vzdělávání je tak na velkém vzestupu. Samotný pojem celoživotního vzdělávání je ovšem poněkud matoucí. Slovo,

vzdělávání, v sobě nese ideu nedokončenosti. Proto pojem vzdělávání nelze chápat jen jako získávání informací a vědomostí. Tento pohled na vzdělávání je již právem překonaný. Vzdělávat se znamená něco tvořit („pracovat na sobě“), nikoliv pouze získat informace, vědomosti, dovednosti atd. Pokud něco nabydeme (ať už v jakémkoliv množství), není nám to nic platné, pokud to nedokážeme smysluplně a vhodně využít. (<http://www.odbornecasopisy.cz/elektro/casopis/tema/celozivotni-vzdelavani-nebo-uceni--12869>).

Dnes stojíme před nutností celoživotního vzdělávání, nutností neustálého přeškolení, doškolení, získávání a osvojování si nových poznatků. Toto jsou požadavky, jimž se musí přizpůsobit jak zaměstnavatelé, tak i zaměstnanci. V dnešní době se pracovník již ve svém profesní kariéře neobejde bez získávání dalších kompetencí, protože nelze již vystačit s těmi, co získal při studiu. Aby se mohl naplno zapojit do pracovního procesu, byl dlouhodobě pro svého zaměstnavatele z ekonomického hlediska zajímavý, je nutné, aby se vzdělával a obnovoval nabyté znalosti po celý svůj pracovní život. Celoživotní vzdělávání či učení tak získává v celospolečenském měřítku jiné postavení než před deseti patnácti lety. Denně můžeme číst v náborových letáčích a inzerátech, že zaměstnavatel do svých benefitů začleňuje nástroje, jež spadají do množiny celoživotního vzdělávání a činí tak nejen z důvodů nalákání zaměstnance, ale především pro svou pomoc. Dává tak najevo, že firma myslí na budoucnost, že mu není zaměstnanec pouze nástrojem k využití, ale že s ním počítá dlouhodobě. Celoživotní vzdělávání tvoří v dnešní době jednu z klíčových částí firemní kultury. Investovat do lidí, konkrétně tedy do vlastních zaměstnanců, je velmi podstatný krok, který musí společnost udělat, aby zvýšila výkon jednotlivce, a tedy i celého podniku. Každá společnost by měla mít nastavený svůj vlastní vzdělávací systém s konkrétními plány kariérního rozvoje. Již při výběru zaměstnanců je důležité ujistit se, zda je uchazeč ochoten se dále vzdělávat a posouvat se dál, přičemž na některých pracovních pozicích je toto kritérium více podstatné a někde méně. Tak či onak, s drobnými změnami ve výkonu své práce musí počítat každý zaměstnanec, protože doba jde stále kupředu.

1.1 Legislativa a vzdělávání

V době komunistického režimu byl kladen důraz na vzdělávání obyvatel, kteří již měli dokončenou školní docházku, která je měla připravit na přechod do pracovního procesu. Režimu šlo především o zlepšování technického vzdělávání. K základním

právním předpisům patřil zákon č. 52/1958 Sb. osvětový zákon, který začleňoval vzdělávání do širší kategorie formování veřejnosti na základě osvěty. Při přijetí nové ústavy v roce 1960 byl přijat školský zákon, jímž byly stanoveny zákonné podmínky pro podnikové školství. Okrajově se podnikovému školství a celoživotnímu vzdělávání věnoval i zákoník práce z roku 1965.

Po roce 1989, revolučními změnami ve všech společenských aspektech, došlo k velkým proměnám i v oblasti vzdělávání, jejích priorit apod. Ekonomická reforma si vyžadovala, aby obyvatelstvo bylo schopné rychle reagovat na poptávku na trhu práce. Zákon o zaměstnanosti č. 1/1991 obsahoval vyhlášku o bližších podmínkách zabezpečování rekvalifikace uchazečů o zaměstnání a zaměstnanců. Velkou úlohu v oblasti vzdělávání sehrávaly odbory i tripartita. Další podmínky byly stanoveny v nových předpisech školském a vysokoškolském zákoně, zákonu o pedagogických pracovnících, zákonu o zaměstnanosti apod. Celoživotní vzdělávání se stávalo obecně důležitým společenským tématem.

1.2 Vzdělávání jako projev firemní kultury

Firmy, pokud neinvestují maximálně do robotizace, jsou závislé na lidském prvku. Ten již není možné pouze využívat jako doposud. Celoživotní vzdělávání tvoří dnes jeden z ústředních bodů firemní kultury, firemních strategií. Pojďme se proto podívat, co je firemní kultura a jak se v jejím rámci projevuje celoživotní vzdělávání.

V roce 2018 se člověk ve svém produktivním období neobejde bez získávání dalších znalostí a profesních kompetencí. Aby se mohl naplno zapojit do pracovního procesu, dokázal se prosadit na trhu práce je nutné, aby se vzdělával a získával nové poznatky ze svého oboru i obecně. Hard a soft skills kompetence. Toto není věc pouze zaměstnanců, ale základním předpokladem pro uskutečňování celoživotního vzdělávání je postoj zaměstnavatelů. Firmy připravují pro své pracovníky školení, semináře, workshopy, dlouhodobé programy, posílají je na stáže, případně jim umožňují dosažení vyššího vzdělání ve školních institucích. Základním předpokladem podnikání je flexibilita, schopnost přizpůsobit se, ale i předvídat. Proto, abychom byli schopni přizpůsobení o předvídání, je třeba v celoživotním vzdělávání dodržovat stejné

předpoklady. Vzdělávání by tedy nemělo být pevné, neměnné a soustředěné jen na úzkou výše, nýbrž by mělo umět posilovat i tzv. soft skills, tedy měkké kompetence. V globální společnosti nelze vynechávat oblast interkulturního managementu (Nový 1996, s.47). To vše jsou schopnosti, jež začínají být řadou firem značně využívány. Všechny dnešní školící moduly jsou připraveny především na to, aby alespoň zčásti zvládaly znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst. Dochází tak k rozšiřování pracovních schopností, možnosti firem lépe využívat potenciálu zaměstnance a taktéž se před zaměstnancem objevuje širší paleta možností na trhu práce. Nicméně výše uvedené faktory spadají spíše do oblasti korporací, nadnárodních firem, nejsou využívány u firem malých či středních. U těch je třeba přihlížet k mnohem více omezením a soustředit se spíše na hard skills, na ty schopnosti, jež může zaměstnavatel okamžitě využít. Přesto ani malé firmy, regionální či lokální nemohou opomíjet oblast celoživotního vzdělávání. Tato oblast nemá totiž pouze vnitřně prospěšný prvek, ale dává firmě i vnější tvář. Tvoří součást firemní kultury.

Firemní kultura je množinou znaků, jež popisují danou korporaci, firmu, podnikatelský i nepodnikatelský subjekt. Samostatná definice firemní kultury je složitá, protože dle Mazáka (2010, s.9) *„...firemní kultura nikdy neexistuje sama o sobě, existuje v širším společenském kontextu národní kultury a je ovlivňována sociálně politickým stavem společnosti, ekonomickými parametry odvětví, skupinovými pravidly chování jednotlivců i individuálními charakteristikami vůdců a managementu“* Jindy se o firemní kultuře hovoří jako o souhrnu představ, způsobu jednání a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a dlouhodobě udržovaných, jež se osvědčily tak, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají akceptovat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich, tak aby byli přijati do pracovního kolektivu firmy. Firemní kultura má mnoho znaků, které se ukazují na jednotlivých řídicích či provozních úrovních. Firemní kultura se projevuje navenek, ale i dovnitř firmy. To, co o sobě dává firma vědět navenek, ukazuje i vnitřní firemní standardy. Znaky firemní kultury jsou proto i spokojenost zaměstnanců a další neměřitelné a nehmotné výstupy. Výzkumné centrum andragogiky organizovalo v roce 2006 setkání, kde své firemní strategie prezentovaly nejvýznamnější firmy na českém trhu. Bylo tomu tak ještě před rokem 2008 a vypuknutím velké ekonomické krize a také v době, kdy se ještě nedávalo celoživotnímu vzdělávání tolik prostoru jako dnes. Je zajímavé, co z těchto vystoupení před dvanácti roky vyplývá. Příspěvky se shodovaly v tom, že: *„... je přirozené, že každá organizace, podnik, firma má své specifické klima,*

zvláštní atmosféru a neopakovatelnou kulturu, jinými slovy image, které se projevuje mimo jiné i ve způsobech rozhodování manažerů, v realizaci různých činností, ve formách vzájemné komunikace náhledu zaměstnanců na vnitrofiremní skutečnosti a jejich interpretaci, v představách, v hodnoceních, postojích, v loajalitě. V českých firmách mezi managementem jsou často vedeny diskuze-rozvášnění manažeři kladou otázky, zda není zbytečné zabývat se firemní kulturou, jaký je vůbec přínos firemní kultury v ekonomických ukazatelích (podobné otázky jsou kladeny například rovněž u firemního vzdělávání) – směšuje se zde neslučitelné, míchají se zde jablka s hruškami (firemní benefit a strategie, ideologie firmy). Jaká je logika historického vývoje? Firmy, které mají zkušenosti s různými integracemi a fúzemi, ví o důležitosti firemní kultury své, chápou její význam díky své vlastní zkušenosti, zabývají se firemní kulturou jakoby „automaticky“. Uchopení celé problematiky firemní kultury jako řízeného procesu ve firmě je součástí adaptability (otevřenosti) firmy, její schopnosti přizpůsobovat se změnám, a to znamená schopnosti firmy přežít v současných podmínkách. Tato schopnost je dnes a do budoucna víc než umění dosahovat zisku včera. Tolik celá logika historického vývoje“ (<http://www.centrumandragogiky.cz/img-data/ext-101.pdf>).

Zdravá podniková kultura dává jasný pohled na podnik a činí ho pro spolupracovníky přehledný a snadno pochopitelný. Vylepšuje běžné každodenní jednání lidí, usnadňuje rychle pochopit mnohé formální předpisy a orientovat se i v nestandardních situacích. Vytváří podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci. V naší době je firemní kultura jedním z klíčových faktorů konkurenceschopnosti a ziskovosti firmy. Prosperita podnikatelského i nepodnikatelského subjektu závisí nejen na ekonomické moci, ale i na síle a přitažlivosti podnikové kultury zprostředkovávající významné události podniku. Podnik pozná krátkodobé a dlouhodobé pozitivní vlivy vzdělávání, pokud je vzdělávání těsně propojeno s jeho posláním, vizí a strategií. Podmínkou je, že vzdělávání musí být zajišťováno profesionálním způsobem. Všechny činnosti v podniku by měly směřovat k naplnění poslání a představ jeho majitelů. Z toho pak lze dedukovat cíle jednotlivých částí podniku až po týmy a jednotlivce. Vzdělávací plány by měly být jednoznačné a propojené s podnikovou strategií, vytvořená pravidla by měla jasně charakterizovat odhodlání podniku k rozvíjení a vzdělávání jednotlivců, týmů a celého podniku (Kárná 2008, s.9).

Z hlediska firemní kultury a vzdělávání je nejtypičtějším příkladem v českých podmínkách Baťův prvorepublikový systém. Tzv. Baťova soustava řízení. Od ní se pak, a to i během komunistické doby, odvíjela snahy o vzdělávací pokusy v post-školním období. Základními body baťovské firemní kultury bylo sebevzdělávání, píle, disciplína, tlak na inovace, úspornost, tlak na osobní odpovědnost a soutěživost a spolupráce mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem (Lešingrová 2008, s. 81). Výše uvedené skutečnosti byly součástí firemní kultury podniku a taktéž vnější tváří firmy. Baťa byl a je symbolem podnikání a určitého modelu celoživotního vzdělávání nejen v českých podmínkách. Dodnes je značkou jistoty, kvality, jménem, které zajišťuje podnikání na principech píle, dlouhodobosti, starosti o místo, v němž firma podniká, péče o své zaměstnance. V českých podmínkách je to silná deviza pro přemýšlení nad formami a způsoby celoživotního vzdělávání dodnes. Vzdělávání jako primární součást firemní kultury, to v českých podmínkách funguje již sto let.

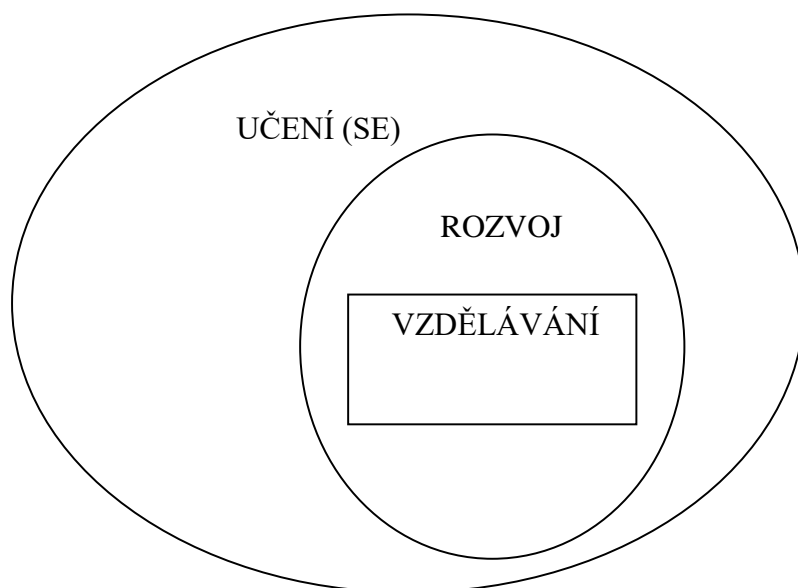
2 Vzdělávání pracovníků

V první kapitole jsme si obecně vymezili, co je to celoživotní vzdělávání, jeho historii, jeho proměny, jeho tvář v dnešní době a naprostou nutnost pro budoucnost. Ukázali jsme si souvislost celoživotního vzdělávání s českými pracovními tradicemi (viz Baťa), nutnost celoživotního a profesního vzdělávání v souvislosti s evropskými fondy, jejichž čerpání vyžadovalo často proměnu kompetencí značné části pracovních sil na českém pracovním trhu. V následující kapitole si popíšeme, co to je vzdělávání obecně, v širším i užším vymezení, jaké má formy, jaké má specifika u dospělých, jaké existují modely učení a taktéž jakým způsobem může zaměstnavatel, respektive vrcholový management formovat vzdělávací proces, jak může motivovat zaměstnance, jak podpořit podnikové vzdělávání, aby nebylo pro zaměstnance pouhou povinností, ale aby se vzdělávání stalo i pro ně benefitem. Zde je zásadním rozhodnutím, zdali vedení firmy zvolí interní formy vzdělávání nebo přistoupí k outsourcingu. Poslední část této kapitoly sumarizuje hlavní přínosy firemního vzdělávání.

2.1 Obecné vymezení pojmu vzdělávání

Palán (2002, s.120) chápe vzdělávání jako *„proces záměrného navozování činností nebo výsledek nabytých zkušeností, vedoucí k získávání a rozšiřování poznatků, a tím k poměrně trvalému měnění struktury vlastní osobnosti, jejího vědění, chování, prožívání, jejích znalostí, dovedností, postojů, hodnot a pracovního chování.“*

Pod pojmem vzdělání rozumíme převážně proces zprostředkování znalostí, dovedností a rozvoj schopností. Koubek (2007, s.237) vnímá pojem vzdělávání jako *„Personální činnost a lze jej vysvětlit jako proces, ve kterém jsou získávány dovednosti a znalosti. Díky neustálým změnám se vzdělávání a formování pracovních schopností v moderní společnosti stává celoživotním procesem.“* Vzdělávání v organizaci také zahrnuje rozšiřování a prohlubování pracovní způsobilosti a rekvalifikaci. Hroník považuje vzdělávání za *„Jeden ze způsobů učení (se), jako organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vztah učení, rozvoje a vzdělávání vyjadřuje následujícím obrázkem č. 1 (Hroník, 2007, s.31).“*



Obrázek č. 1. Vztah mezi učením, rozvojem a vzděláváním (Hroník,2007, s.31)

Vzdělávání zaměstnanců jako personální činnost zahrnuje různé aktivity. Za prvé prohlubování a rozšiřování pracovních schopností a dovedností. Dále zvyšování použitelnosti zaměstnanců tak, aby jejich pracovní schopnosti byly použitelné ve více oblastech, a v neposlední řadě formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračující hranice pouhé odborné způsobilosti (kvalifikace) a zahrnující i formování osobnosti zaměstnanců (Koubek, 2007, s.238).

Dle mého názoru vztahy na pracovišti mají podstatný vliv na osobnost pracovníka. Tyto vztahy se poté v rozhodující míře podílejí na celkovém klimatu na pracovišti a jsou-li mezilidské vztahy a atmosféra v kolektivu pozitivní, ovlivňuje tato skutečnost zásadním způsobem pracovní výsledky.

Koubek dále charakterizuje vzdělávání jako „proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování, aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností“ (Koubek, 2007, s.207)

„Vzdělávání je institucionalizovanou činností zaměřenou na získávání informací, vědomostí, dovedností, návyků či odborných kompetencí“ (Mužík, 2012, s. 23). Jedině prostřednictvím celoživotního vzdělávání rozvíjí svou osobnost, formuje se

k odpovědnosti a k prosazování svých práv. Především formování osobnosti jedince, jeho názorů a postojů je podstatné pro dlouhodobý rozvoj celé organizace. Jedinec se do společnosti začleňuje právě díky vzdělávání v rámci předávání společenského a kulturního dědictví. Dle Mužíka (2012, s. 23) je účelem celoživotního vzdělávání zabezpečit přístup ke vzdělávání po celý život a zajistit příležitost k učení až na hranici osobnostních možností a mezí.

Se vzděláváním těsně souvisí další vzdělávání, které navazuje na učení a vzdělávání počáteční. Toto vzdělávání přichází v okamžiku, kdy jsme již dosáhli určitého stupně vzdělání a vkročili jsme na pracovní trh.

Dle Bednaříkové (2006, s. 58) se celoživotní vzdělávání uskutečňuje prostřednictvím formálního, neformálního a informálního vzdělávání.

Formální vzdělávání – tento typ vzdělávání je využíván těmi, kteří se z různých příčin nevzdělávali ve školách již dříve. Je realizované ve vzdělávacích institucích, a to ve státních i nestátních středních, vyšších a vysokých školách. Po dokončení studia získává studující certifikát.

Neformální vzdělávání – jde o soubor vzdělávacích aktivit firemního a komunálního vzdělávání, kulturního nebo zájmového vzdělávání, je zaměřeno na určité skupiny populace a mohou jej organizovat různé instituce. Může se jednat o nepovinné i povinné rekvalifikační a kvalifikační kurzy. Po ukončení studující nezíská další stupeň vzdělání. Tento typ vzdělávání člověku zlepšuje pracovní uplatnění, jelikož se zaměřuje na osvojení vědomostí, dovedností a kompetencí.

Informální vzdělávání – není organizované, systematické a institucionálně koordinované. Zkušenosti, poznatky a dovednosti získáváme z běžného života, z kontaktu s jinými lidmi, z četby, internetu, cestování, výstav, koncertů apod.

Klíčové pro prosazení jednotlivce v pracovním životě je profesní vzdělávání. Jeho účelem je podporovat rozvoj schopností, znalostí a postojů, které jsou pro výkon určité profese žádané. Zahrnuje všechny podoby vzdělávání dospělých, které se pojí s výkonem profese a dále v rámci počátečního (formálního) vzdělávání také všechny formy profesního vzdělávání. Uskutečňuje se prostřednictvím středních odborných učilišť,

středních odborných škol, vyšších odborných škol a vysokých škol či prostřednictvím vzdělávacích institucí nebo přímo firem. Zejména v podnikatelské oblasti hraje profesní vzdělání důležitou roli.

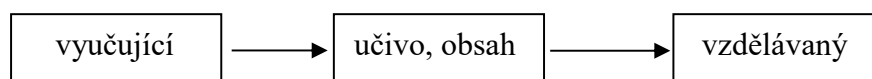
Profesní vzdělání, které následuje po uzavření počátečního formálního vzdělávání, se nazývá další profesní vzdělání. „*Jeho podstatou je vytváření a udržování, pokud možno optimálního souladu mezi kvalifikací subjektivní (reálná způsobilost jednotlivce) a kvalifikací objektivní (nároky na výkon konkrétní profese či pozice)*“ (Mužík, 2012, s. 25). Tato podoba profesního vzdělávání má obvykle vazbu na pracovní místo dospělého a na jeho uplatnění v rámci firmy. Schopnost jedince prosadit se, záleží na jeho schopnosti se v životě neustále učit a účinně se přizpůsobovat situacím, které profesní život přináší. Tento typ vzdělání je potřebný v situacích, kdy chyby a omyly ve výkonech pracovníků jsou ze strany nadřízených stále méně tolerovány.

Dle Mužíka (2012, s. 26) se dělí další profesní vzdělávání na vzdělávání kvalifikační a na vzdělávání rekvalifikační. Mezi kvalifikační vzdělávání zahrnuje postgraduální vzdělávání, prohlubování, rozšiřování a zvyšování kvalifikace, a dále zaškolení a zaučení nutné pro novou pracovní pozici jedince. Rekvalifikační vzdělávání je důležité tehdy, pokud lidé během svého života změní zaměstnání a musí se přizpůsobit novým podmínkám. Do rekvalifikačního vzdělávání zahrnuje zaměstnanecké rekvalifikace, předkvalifikační kurzy, doplňkové rekvalifikace, specifické rekvalifikace, nespécifické rekvalifikace.

Palán (2002, s.87), uvádí dva základní modely učení:

1. model učení

Vyučující řídí přenos pedagogické informace, vzdělávaný spoléhá na zodpovědnost vyučujícího a má téměř pasivní roli.

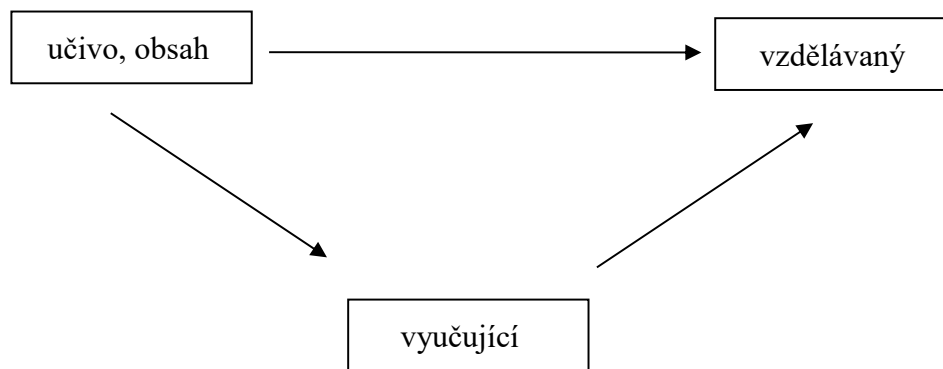


Obrázek č. 2. model učení dle Palána (2002, s.87)

2. model učení

Jedná se o nový směr ve vzdělávání, který vychází z předpokladu, že lidé jsou zpravidla ochotni a schopni se učit sami pro sebe ve svém vlastním zájmu. Úkolem vyučujícího je

usměrňovat, kontrolovat, podporovat a radit vzdělávanému v situacích, kdy je to nezbytné. Vyučující se dostává do role rádce a organizátora.



Obrázek č. 3.model učení dle Palána (2002, s.87)

Pokud budeme vycházet z předpokladu, že se lidé chtějí vzdělávat sami, je druhý model učení dle Palána účelnější. Na ochotu zaměstnanců učit se novým znalostem, má zejména vliv jejich vnitřní motivace a vytvořené podmínky pro jejich efektivní učení v rámci firmy. „*Učení u dospělých probíhá v závislosti na individuálních zvláštěnostech a je značně sociálně determinované a diferenciované*“ (Beneš, 2003, s.101). Dle mého názoru jen spokojení a motivovaní zaměstnanci budou v práci efektivní a současně budou vykonávat činnosti ve prospěch organizace jako takové.

2.2 Lidský kapitál

Nejdůležitější předpoklad pro fungování jakékoliv firmy jsou základní zdroje. Myslíme tím především zdroje finanční, materiálové a lidské. Ústředními jsou zdroje lidské, které zbylé zdroje uvádějí do chodu a předurčují jejich využití. Nároky na dovednosti a znalosti zaměstnanců se v dnešní společnosti stále zvyšují, pokud chce tedy zaměstnanec obstát na trhu práce, měl by prohlubovat stávající dovednosti a znalosti a získávat nové (Palán 2002, s. 112).

Lidské zdroje můžeme brát jako aktiva, jejichž cenu lze navýšit, pokud do nich investujeme. Stejně jako u investic do jiných aktiv je cílem, maximalizace čisté výhody v procesu podstupování rizika při oběti nákladů a dosahování výnosů (Armstrong 2007, s.443).

Lidský kapitál lze charakterizovat jako zásobu dovedností a znalostí ztělesněných v pracovní síle, za kterými stojí praxe a vzdělávání. Dle teorie lidského kapitálu jejíž vznik se datuje v 60. letech 20. století, existuje bezprostřední vztah mezi produktivitou a kvalifikací zaměstnanců. Tento přímý vztah znamená, že do jisté míry potřeby trhu určují směr vzdělávání (Palán 2002, s.113).

„Cílem politiky a programů vzdělávání v organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace. K dosažení tohoto cíle je nutné zabezpečit, aby lidé byli připraveni a ochotni se vzdělávat, chápali, co musejí znát a být schopni dělat, a byli schopni převzít odpovědnost za své vzdělávání tím, že budou plně využívat existující zdroj vzdělávání, včetně pomoci a vedení ze strany svých liniových manažerů“ (Armstrong 2007, s 462).

Můžeme rozlišit dvě formy lidského kapitálu: všeobecnou a specifickou. O všeobecné formě lidského kapitálu hovoříme v případě vytvářených schopností a dovedností, které můžeme použít ve všech odvětvích, zlepšuje se tím tak produktivita pracovních sil ve všech firmách. U specifická formy dochází k tvoření schopností a dovedností, které lze použít jen v určité firmě a produktivita pracovníka se v tomto případě zvyšuje výhradně pro ni.

Přístupy z pohledu lidského kapitálu v rámci organizace podřizujeme hlavním cílům organizace, tj. jejímu budoucímu rozvoji, poslání, krátkodobým cílům a strategickým plánům. V kontextu s formováním pracovních schopností je potřebné rozlišit formování pracovních schopností člověka a pracovníka. V prvním případě hovoříme o formování člověka v obecném slova smyslu, tedy během jeho celé životní dráhy, bez ohledu na to, kde, kdy a z jaké iniciativy tak činí. Ve druhém případě jde o formování pracovníka v konkrétním firmě či podniku. Je to činnost, kterou pracovník vykonává v souvislosti se svou pracovní náplní. Z toho vyplývá, že formování pracovních schopností pracovníka je součástí formování pracovních schopností člověka, a jedná se o tu část, v níž je zainteresovaný zaměstnavatel (Koubek 2007, s.254).

Organizace zajišťují vykrytí svých personálních potřeb převážně dvěma způsoby: První ze způsobů je zvyšování kvalifikace a odborných schopností stávajících zaměstnanců formou školení nebo průběžného vzdělávání. Druhým způsobem je

náborová činnost personálních oddělení pro studenty škol, které jsou zaměřeny na vzdělávání v oboru, v němž firma působí.

Investice je nákladem, který souvisí s rozšiřováním rozsahu a zvýšením efektivity organizace. Bývají jednorázové, ale mohou být realizovány také jako dlouhotrvající aktivity. Investice do lidského kapitálu se odlišují ve třech zásadních ohledech. Prvním jsou formy, které reprezentuje školní vzdělávání, zdravotnická péče a vzdělávání na pracovišti, dále jsou to pak účinky na výši příjmů a spotřebu, výši investic, míru výnosů, a na závěr především síla vnímání vztahu mezi investicemi a výnosy. Pokud chceme, aby se investice do lidských zdrojů promítli do zvýšení nehmotných aktiv organizace, musíme opřít jejich plánování i posouzení jejich efektivity o taková pravidla jako při hodnocení jiných firemních nákladů (Urban 2001, s. 63).

2. 3 Formování pracovních schopností pracovníka

Proces formování pracovních schopností a dovedností zaměstnance probíhá stejně u všech povolání a v určitém stádiu se v něm angažuje i zaměstnavatel. Profesní příprava pracovníka začíná základní přípravou na povolání, která má v České republice institucionální charakter. Druhou fází je orientace. Uskutečňuje se přímo na určitém pracovišti a jejím nejdůležitějším účelem je zefektivnit proces adaptace nového pracovníka. Další fáze je prohlubování kvalifikace. Ta se zaměřuje na pokračování odborné přípravy v oblasti, ve které pracovník působí. Dle Koubka (2007, s.256) zaměstnavatelé často podporují pracovníky i ve vzdělávacích aktivitách, které vedou k nabytí širších znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytné pro výkon současného povolání. Jejich cílem je vytvořit z jedinců adaptabilní pracovní zdroje a také přispět ke zlepšení vztahů mezi zaměstnanci na pracovištích. U dobře řízených organizací je důležitou součástí procesu formování pracovních schopností pracovníků systém hodnocení jejich výkonu. Využívá se k zjištění vzdělávacích potřeb jednotlivců i jako motivace pro jejich příští eventuelní vzdělávání.

Pokud má vzdělávání splnit svůj účel, musí se účastníci opravdu něco naučit. Učení je poměrně stálou změnou vědomostí, dovedností, postojů a názorů nebo pracovního chování (Vodák, Kucharčíková 2007, s.84). Pokud budeme chtít zajistit bezproblémové naplnění systému vzdělávání, je nezbytné zjistit potřeby vzdělávání a formulovat cíle, kterých chceme dosáhnout.

Při plánování rozvoje zaměstnanců musíme monitorovat, jakým způsobem se kdo učí. Hlavní faktory při vzdělávání jsou touha po poznání, vůle a změna pohledu na svět. Tato vůle úzce souvisí s poznáním sebe sama, ze snahy poznat, jak daný člověk působí na své okolí, jak okolí působí na něj, co je pro něj významné, na co musí rezignovat a jak bude v určitých případech jednat (Stýblo, Urban, Vysokajová 2007, s.416).

Pokud chceme zabezpečit systém efektivního firemního vzdělávání, musíme nejprve zjistit potřeby vzdělávání a formulovat cíle, které potřebujeme dosáhnout. Dále vytvoříme odpovídající vzdělávací program. Následuje jeho uskutečnění podle předem stanovených kritérií a závěrečné vyhodnocení. Osoba pověřená přípravou vzdělávání v organizaci, si musí uvědomit, že každý pracovník může mít jinou potřebu vzdělávání, proto je nezbytné s nimi připravované záměry projednat. Musíme také pečlivě zvážit cíle vzdělávacího programu, tedy co se mají účastníci naučit a co by měli po ukončení programu ovládat. Stanovit cíle vzdělávání je z časového hlediska velmi obtížné, ale pomůže to při určení obsahu vzdělávání, při hodnocení programu a jsou také velice podstatným podkladem pro stanovení požadavků na školitele (Bláha, Mateicius, Kaňáková 2005, s. 182).

Je nezbytné stanovit, kdo se bude spolupodílet na vzdělávání ve firmě. V první řadě je to majitel firmy, dále manažeři ve firmě, „manažer vzdělávání“, lektor – trenér a posluchač – zaměstnanec. Ve organizaci se mohou propojit tři role účastníků, a to majitele firmy, TOP manažera a manažera vzdělávacího programu (Bláha, Mateicius, Kaňáková 2005, s. 417). Úkoly, kterými se podílí na úspěchu firemního vzdělávání, se dají rámcově popsat takto:

Majitel firmy (příp. TOP manažer) je odpovědný za rozvíjení zaměstnanců ve firmě. Motivuje je k vytváření vzdělávacích programů a podporuje je k jejich účasti na vzdělávacích kurzech. Požaduje zprávu o efektivitě firemního vzdělávání, díky které v konečné fázi může posoudit jeho výsledky a jejich aplikaci ve firmě.

Linioví manažeři určují oblasti, ve kterých je potřebné provést školení a identifikují vhodné zaměstnance. Podílí se na plánování těchto kurzů a jsou také jejich účastníky.

Manažer vzdělávání nese odpovědnost za přípravu a provedení školení dle vzdělávacích potřeb organizace. Zajišťuje, aby náplň školení byla v souladu se strategickými cíli firmy. Vyhotovuje rozpočet na firemní vzdělávání, provádí kontrolu efektivity školení a zajišťuje podklady pro majitele firmy o školeních, která se uskutečnila.

Lektor plánuje výcvik a školení na základě vzdělávacích potřeb firmy. Volí metody a formy vzdělávání, které by měli pomoci účastníkům školení zavést nové poznatky do praxe.

Zaměstnanec má stěžejní úkol, kterým je osvojení nových znalostí, dovedností, případně nových postupů a po ukončení školení je aplikovat do praxe. Je žádoucí, pokud tomu nic nebrání, aby se zaměstnanci podíleli na přípravě školení.

2. 4 Styly přístupu k učení

Jak jsem uvedl v předchozí kapitole, musíme při rozvoji zaměstnanců monitorovat, jakým způsobem se kdo učí a tomu poté přizpůsobit styl učení. Rozlišujeme následující přístupy ke vzdělávání. Jako první můžeme interpretovat **konvergentní styl**, tento přístup se projeví nejvíce, když řešíme problémy, rozhodujeme se nebo uvádíme nápady do praxe. Jedinec tohoto stylu vyniká v situacích, jakými jsou tradiční testy inteligence, kde je jen jediné správné řešení. Zároveň používá nové informace jako základ pro hypotetické deduktivní uvažování o úloze a dává přednost technickým problémům před mezilidskými a sociálními. Dalším přístupem je **divergentní styl**, jenž se projevuje jako schopnost podívat se na konkrétní situaci z různých úhlů pohledu a spojit tak mnoho souvislostí do smysluplného celku. Tento styl se nazývá divergentním proto, že člověk tohoto typu vyniká v situacích, kdy je nutné vytvářet mnoho podobných nápadů. Člověk této orientace má zájem o lidi, o pocity a také dává přednost imaginativnosti. **Asimilační styl** spočívá ve schopnosti vytvářet teoretické modely a integrovat rozdílná pozorování do jednoho vysvětlení. Podobně jako u konvergentního stylu se tento způsob zaměřuje více na ideje než na lidi. Pro jedince s tímto stylem je klíčové, aby teorie byly logická. Člověk s tímto stylem používá k řešení problémů intuici, mnohdy chybí, informace hledá raději u jiných lidí, než aby sám analyzoval situaci. Lidé, kteří preferují **akomodační styl** ihned reagují, plní úkoly, riskují a hledají nové příležitosti. Tento styl

je pojmenován akomodační (přizpůsobivý), protože je nejvhodnější v situacích, kdy se člověk musí přizpůsobit měnícím se podmínkám. Například, když teorie nebo plány neodpovídají faktům, tento člověk s největší pravděpodobností změní plány (www.alpinautic.cz/interpretace-stylu-uceni.php).

Všechny styly učení viz. výše dávají důraz na učení, u kterého je základem je zkušenost a experiment. Při realizace vzdělávacích aktivit je potřebné vzít na vědomí skutečnost, že efektivitu a ochotu k učení ovlivňuje u dospělých lidí celá řada vlivů. Mohou to být faktory fyzické (zdravotní stav, jak vnímáme sebe, motivace a podpora v učení) nebo intelektuální faktory (kvalita a množství dosud získaných vědomostí a dovedností). Ty mohou podpořit učení, pokud se na nabyté vědomosti naváže a bude se na nich stavět (Vodák, Kucharčíková 2007 s. 93).

2. 5 Metody a formy vzdělávání

Jednoznačná cesta k výběru nejlepší metody vzdělávání neexistuje. Přijatelná volba bude záviset na podmínkách v dané firmě, osobnosti zaměstnance, učebních cílech. Je správné měnit metody učení, ale musíme uvážit dopady učebních metod na obsah. Také je velmi důležité brát zřetel na osobitý učební styl zaměstnanců.

Metody vzdělávání jsou klíčovým nástrojem zabezpečující vzdělávací proces. Jejich výběr a vhodné využití by mělo odrážet specifické požadavky a potřeby organizace. Zároveň by měli reagovat na směřování celosvětového, ekonomického a technického vývoje. Při volbě účelných metod na nás působí řada okolností, mezi které řadíme například počet účastníků, jejich současná a požadovaná úroveň vědomostí, dovedností, motivace k učení apod. Významným činitelem jsou priority, cíle a druh podnikání, jemuž se organizace věnuje. Neméně významná je i odborná úroveň lektorů.

Postupně se vytvořila široká škála metod vzdělávání pracovníků. Dle Koubka (2007, s.250) rozlišujeme dvě skupiny metod, které se využívají při realizaci vzdělávání.

První skupina metod se používá ke vzdělávání pracovníků na pracovišti při výkonu práce, tedy při plnění obvyklých pracovních úkolů. Koubek do této skupiny řadí:

Asistování je tradiční a často využívaná metoda formování pracovních schopností zaměstnanců. Méně zkušený pracovník je přidělen ke zkušenému pracovníkovi jako pomocník, pomáhá mu při plnění úkolů a postupně se při práci osamostatňuje.

Instruktaž bývá nejčastější metodou při výkonu práce a jde vlastně o nejjednodušší způsob zaučení nového pracovníka. Nadřízený mu předvede pracovní postup a on si ho pozorováním a napodobováním osvojí. Jde o jednorázové působení.

Coaching oproti instruktaži představuje dlouhodobější instruování a vysvětlování. Jde o trvalejší směřování vzdělávaného k žádoucímu výkonu práce a vlastní iniciativě.

Mentoring je podobný coachingu, ale vzdělávaný pracovník se více podílí na vzdělávání tak, že si může vybrat svého mentora (poradce).

Counselling jedná se o interakční učení, kdy se vzdělávaný a vzdělavatel se vzájemně ovlivňují, jejich spolupráce probíhá na základě konzultací.

Pověření úkolem je metoda vzdělávání, která rozvíjí předešlé metody. Spočívá v pověření pracovníka splněním předem definovaného úkolu. Poskytneme mu vše potřebné pro dokončení úkolu a jeho práce je monitorována. Tato metoda může pomáhat při rozvíjení samostatnosti a sebedůvěry pracovníka. Může však nastat varianta, že pracovník úkol nedokončí, neboť mu nebude vyhovovat, že ho při plnění jeho úkolu někdo sleduje.

Rotace práce je metoda, při níž je vzdělávaný pracovník postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace. Metoda se používá, jak u nových zaměstnanců, tak i u stávajících, které je potřeba aktivizovat.

Pracovní porady jedná se o metodu, která je také považována za tu, jejíž prostřednictvím jsou utvářeny schopnosti pracovníka. Mezi její výhody patří, že o projednávaných úkolech můžeme diskutovat, vyměňovat si zkušenosti a přijímat určitá stanoviska. Mezi její nevýhody patří zejména časové rozvržení. Pokud jí zařadíme na konec pracovní doby, jsou pracovníci již unavení a v případě jejího konání během ní, se stává problémem ta skutečnost, že se zkracuje doba určená k plnění pracovních úkolů v daném dni.

Druhou skupinu tvoří metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště. Jejich realizace probíhá v režimu, který je nezdědka podobný režimu školnímu. Tyto metody jsou využívány k hromadnému vzdělávání účastníků. Do této skupiny Koubek (2007, s 248) řadí následující metody:

Přednáška bývá zaměřená na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí. Její nevýhodou je, že je zaměřená jednostranně a vzdělávání mají většinou pasivní roli.

Demonstrování jedná se o praktické, názorné vyučování. Znalosti a dovednosti jsou zprostředkovány názorným způsobem. Orientuje se většinou na vyučování dovednostem.

Případové studie jsou rozšířenou a velmi oblíbenou metodou vzdělávání. Učení probíhá na základě stanovení konkrétního nebo fiktivního problému, který účastníci vzdělávací akce studují a snaží se jej vyřešit. Touto metodou je rozvíjeno tvořivé myšlení.

Brainstorming je variantou případové studie. U této metody je dán jednotlivým účastníkům prostor, aby vznesli své návrhy na řešení problému, ať už písemně nebo ústně. Následně se o nich diskutuje a hledá se nejvhodnější varianta řešení. Tato forma podporuje tvůrčí myšlení vzdělávaných a přináší nové nápady.

Hraní rolí je metoda zaměřená na rozvoj praktických dovedností účastníků. Ti na sebe berou určité přidělené role a snaží se do nich vcítit. Pomocí hraní rolí se seznamují s povahou mezilidských interakcí. Učí se ovládnout své emoce, vcítit se do role jiné osoby a podívat se na problém z jejího úhlu pohledu.

Workshop jedná se v podstatě o další variantu případové studie. Na rozdíl od ní případ hodnotíme z více hledisek a následně z celkového pohledu. Nevýhodou této formy je, že na školitele a jeho přípravu jsou kladeny velké nároky.

Simulace je metoda vzdělávání zaměřená na aktivní účast vzdělávaných. Během časového limitu mají účastníci za úkol udělat rozhodnutí, zpravidla jde o vyřešení nějakého problému, se kterým často přicházejí do styku např. vedoucí pracovníci. Tato

metoda je vhodná pro rozvíjení schopnosti činit rozhodnutí. Školitel se na ní musí pečlivě připravit.

Vzdělávání pomocí počítačů patří mezi metody, jejichž využití stále roste, metodu lze využít k individuálnímu i ke kolektivnímu vzdělávání. Rychlost můžeme přizpůsobit potřebám vzdělávaného. Tuto formu je možné použít na pracovišti, tak i mimo něj. Hlavní nevýhody jsou velké nároky na technickou výbavu a vysoké finanční náklady.

Assessment centre – diagnosticko – výcvikový program zaměřující se na plnění rozmanitých úkolů a osvojování manažerských dovedností. Úkoly náhodně vybírá a následně vyhodnocuje počítač. Účastník se učí hospodařit s časem, zvládat stres nebo řešit různé úkoly. Tato metoda je náročná na přípravu a technické vybavení.

Outdoor training – adventure education – jedná se o metodu, kterou můžeme označit jako učení se hrou. V současnosti je stále více oblíbená. Účastníci prostřednictvím sportovních akcí mají možnost např. hledat nejlepší řešení, snaží se pracovat v teamu, vedení se ujímá někdo bezprostředně nebo je určen přímo. Tato forma vzdělávání se odehrává např. v přírodě a slouží k poznávání a zdokonalení manažerských schopností. Určitá nevýhoda u této formy učení je, že někteří účastníci nebudou ochotni si hrát z obavy před zesměšněním.

Dle Koubka (2007, s.250) je považována první skupina metod vhodnější při vzdělávání dělníků, druhá skupina metod při vzdělávání specialistů a vedoucích pracovníků. V praxi se pro vzdělávání všech kategorií pracovníků používají obě skupiny metod vzdělávání, dle konkrétní náplně práce však dochází k určitým modifikacím.

Dvořáková (2007, s.296) uvádí, že: „*Formou vzdělávání se rozumí druh procesu, při kterém dochází k předávání a získávání informací a procvičování dovedností.*“

Dvořáková rozlišuje formy vzdělávání takto:

Řízené vzdělávání, při výkonu práce na pracovišti (tzv. neformální vzdělávání). Pracovníka má na starosti interní školitel, který mu pomáhá s osvojením nových poznatků a dovedností při plnění pracovních povinností.

Řízené vzdělávání, mimo výkon práce na pracovišti (tzv. formální vzdělávání). Vzdělávání zaměstnanců probíhá k tomu určených místnostech (např. školicí místnost) v sídle organizace. Školení může vedst externí nebo interní školitel.

Řízené vzdělávání, mimo areál zaměstnavatele (tzv. institucionalizované vzdělávání). Do této skupiny spadá vzdělávání v rámci národního školského systému, vzdělávání ve vzdělávacích institucích mimo školský systém, vzdělávání prostřednictvím stáží a studijních cest. Oproti výše uváděným formám se obvykle jedná o déle trvající vzdělávací proces. Hlavním přínosem je v první řadě vyšší motivace zaměstnanců ke vzdělávání a dalšímu osobnímu rozvoji.

Neřízené vzdělávání, při výkonu práce na pracovišti (tzv. informální vzdělávání). Pracovní způsobilost se v tomto případě formuje přirozenou cestou, pozorováním práce ostatních pracovníků, vstupováním do pracovních vztahů, získáváním informací pro splnění pracovních povinností.

Neřízené vzdělávání, mimo výkon práce na pracovišti (tzv. interpersonální vzdělávání). Zde mají na pracovníka vliv širší mezilidské vztahy, nejenom v rámci pracovní skupiny. Jde o neformální komunikaci, kterou ovlivňuje hlavně firemní kultura, zvědavost pracovníka, a další aktivity, jako je například kontrola výkonu zaměstnance.

Neřízené vzdělávání, mimo areál zaměstnavatele (tzv. celoživotní sebevzdělávání). Každý, kdo se chce prosadit na pracovním trhu, musí přebrat odpovědnost za svůj osobní rozvoj. Nejenom práce, ale i osobní život vyžaduje mezioborový přístup k řešení problémových situací. Znalosti a dovednosti, které získáme v jednom oboru, můžeme následně využít v jiných sférách lidského života.

Palán (2002, s. 40) oproti Dvořákové posuzuje formy vzdělávání dle rozdílných hledisek, a to tímto způsobem:

- **podle časového hlediska** (základní vyučovací jednotkou je vyučovací hodina, ve vzdělávání dospělých to bývá dvouhodina)
- **podle prostředí vyučování** (výuka ve třídě, laboratoři, dílně, na pracovišti, v terénu apod.)

- **podle organizačního uspořádání studujících** (vyučování individuální, skupinové apod.) včetně typu interakce mezi studujícím a učitelem (vyučování kooperativní, participativní, individualizované)
- **podle stavu systémů, v nichž vzdělávání probíhá**, tyto systémy rozděluje na živé (učitel, lektor, konzultant) a neživé (vyučovací technika a učební pomůcky)
- **podle zaměření pedagogické akce** (specializační kurzy, jazykové, rekvalifikační apod.).

„V dnešní době vychází systémy vzdělávání z analýzy vzdělávacích potřeb, která je součástí firemních strategií. Jedná se o potřeby organizací i účastníků vzdělávacích aktivit“ (Beneš, 2003, s.101). Osobnost školitelů se mění do pozic trenérů či týmových poradců, to umožňuje účastníkům vzdělávacích aktivit větší rozvoj dovedností, zkušeností a schopností. Tento způsob má vliv na pracovní výkony a celkově na prosazení jednotlivce na trhu práce. Obsah vzdělávání určují potřeby firmy, ale myslím si, že formu vzdělávání by si mohli vybrat dle svých preferencí zaměstnanci. V budoucnosti bude klíčové vytvoření účinnějších kombinací metod, které jsem uvedl v této kapitole a současně musíme být schopni navrhovat zcela nové originální vzdělávací metody. Jeden z hlavních směrů inovací ve vzdělávání je v posledních době spjat s využíváním informačně – komunikačních technologií. Dle mého názoru to může být jedna z cest, jak přiblížit firemní vzdělávání dnešní době.

2.6 Přínosy firemního vzdělávání

Nejdůležitějším nástrojem rozvoje pracovníků je dle Tureckiové (2004, s. 89) firemní vzdělávání, a to ve významu rozšiřování, prohlubování, zdokonalování anebo změny obsahu a skladby jejich profesní způsobilosti. Vede současně k vyšší výkonnosti zaměstnanců a firmy jako celku. To ale není jeho jediný záměr. Neméně podstatný je ten fakt, že prostřednictvím firemního vzdělávání dochází ke změně v chování zaměstnanců, v jejich myšlení a v jejich cítění. A to jsou velice významné faktory, které mají vliv na následující rozvoj firmy.

Znalosti, dovednosti, pracovní návyky a postoje, které si zaměstnanec osvojí, jsou současně podmínkou i prostředkem úspěchu při organizačních změnách. Jedná se o vzájemné propojení tří faktorů. V prvé řadě ochoty k vynaložení určitého úsilí, které je nezbytné k tomu, aby zaměstnanec nabyl nové znalosti a dovednosti, osvojil si je a

rozvinul svůj potenciál. Tento krok nazvala Tureckiová heslem „chtít se učit“. Dále hovoříme o schopnosti k osvojování si nových pracovních postupů, díky nově získaným znalostem a dovednostem, které jsou důležité pro lepší organizaci, pro zavádění nových postupů práce s lidmi, či k využívání moderních technologií. Tento krok označuje Tureckiová heslem „umět se učit“. V neposlední řadě se jedná o možnost zúčastnit se podnikového vzdělávání a uplatnit nové formy chování v pracovních činnostech, pro které bylo použito heslo „moci se učit“ a naučené využívat (Tureckiová, 2004, s. 92).

V případě, že je v organizaci správně nastaven systém firemního vzdělávání, tak dochází k efektivnímu vzdělávání zaměstnanců. Pro organizaci jde o velký přínos, protože se zlepšuje vztah a loajalita zaměstnanců k firmě, zvyšuje se jejich motivace a pracovní morálka. Firma je na trhu práce atraktivnější a celkově se těší lepší pověsti.

3 Exekutorský úřad a exekuční řízení

Vysloví-li se dnes slovo exekutor, v laické veřejnosti ledaskomu naskakuje husí kůže, a i v odborné právnické branži nebudí tento obor kladné reakce. Dnes po téměř šestnácti letech od vzniku institutu soudního exekutora je již čas nato, aby se celý systém usadil, vychytaly se chyby, které byly do systému vloženy při jeho vzniku, aby samotný exekutorský stav zapracoval na své pověsti. Odborná úroveň exekutorů i zaměstnanců exekutorských úřadů se postupně zlepšuje, zvýšený dohled státu a legislativní opatření vedou v posledních letech k tomu, že největší excesy tohoto právnického stavu se daří omezovat. Co má ale exekutor v souladu s právním vymezením za pravomoci a možnost? Čím je vyzbrojen, jaká práva a povinnosti mají jeho zaměstnanci. Modelová struktura exekutorských úřadů a vlastního exekučního řízení, porozumění jeho specifikům, je předpokladem pro neemocionální a chladnou analýzu exekutorského stavu.

3.1 Soudní exekutor a exekutorský úřad

Soudní exekutor je svobodné právnické povolání, které zajišťuje výkon exekucí v souladu s exekučním řádem. Všichni soudní exekutoři jsou povinně sdruženi v samosprávné exekutorské komoře. Státem jsou pověřeni exekutorským úřadem, tedy oprávněním provádět exekuce a další činnosti dle exekučního řádu (dále jen exekuční činnosti). Úřad má sídlo v obci, ve kterém má sídlo některý z okresních soudů. Podle tohoto soudu se i nazývá (např. Exekutorský úřad Prostějov). Jiné sídlo v obvodu tohoto soudu si exekutor může zvolit jen s předchozím souhlasem exekutorské komory.

Soudním exekutorem může být jen fyzická osoba splňující předpoklady podle Zákona č. 120/2001 Sb. exekučního řádu dále jen exekuční řád, kterou stát pověřil exekutorským úřadem (viz. ustanovení § 1 odst. 1 exekuční řád). Soudní exekutorem je tedy jmenován pouze občan České republiky, který má mj. úplné vysokoškolské vzdělání v oboru právo a právní věda, je bezúhonný, vykonal alespoň tříletou exekutorskou praxi a složil exekutorskou zkoušku. Exekutor následně musí složit slib do rukou ministra a uzavřít smlouvu o pojištění odpovědnosti za škodu, která by mohla vzniknout v souvislosti s výkonem exekuční činnosti. Exekutor má při výkonu exekuční činnosti postavení veřejného činitele (§1-14 e.ř.).

Jakákoli činnost exekutora začíná tam, kde končí činnost soudu v nalézacím řízení (tj. soudu prvního stupně), tedy v okamžiku, kdy má věřitel pravomocné (vykonatelné) soudní rozhodnutí, v němž je rozhodnuto o výši peněžité pohledávky, jejím příslušenství a její splatnosti nebo o obsahu a rozsahu nepeněžitého plnění.

Způsob provedení exekuce je zcela v kompetenci exekutora, který však musí respektovat zásadu přiměřenosti exekuce (tzn. využívat jen těch způsobů, které postačí k uspokojení pohledávky a nákladů exekuce). Exekutor může exekuci provést i více způsoby, anebo nestačí-li to k uspokojení pohledávky oprávněného, může provést exekuci případně i všemi zákonem dovolenými způsoby (Wolfová, Štika 2016 s.156).

Exekutor zejména v exekučním řízení vymáhá to, co mělo být podle pravomocného rozhodnutí soudu nebo některého jiného orgánu (exekučního titulu) splněno dobrovolně, ale nestalo se tak. Neboli vymáhá na dlužníkovi nebo osobě, které je stanovena jiná povinnost, aby této své povinnosti dostál.

3.2 Charakteristika exekučního řízení

Exekuční řízení je řízení dle exekučního řádu, přičemž toto řízení je prováděno soudními exekutory, případně zaměstnanci exekutorského úřadu. Volba exekučního řízení je pro oprávněného ve většině případů jednoznačná, neboť nemusí vynakládat čas a náklady na řízení o prohlášení majetku, aby zjistil, jakým způsobem exekuci provést. Na rozdíl od výkonu rozhodnutí, kde si oprávněný musí zvolit konkrétní způsob provedení exekuce, je totiž v exekučním řízení až na příslušném soudním exekutorovi, jakým způsobem bude exekuci řešit. Zde je však zapotřebí upozornit, že v naprosté většině volí soudní exekutor všechny možné způsoby, neboť mu to zákon umožňuje, a je tak dán předpoklad rychlejšího uhrazení dlužných částek (Nováková, 2011, s. 416).

Jelikož od účinnosti exekučního řádu byl v ČR nastolen duální systém civilního exekučního práva, oprávněný má možnost volby. Může se rozhodnout, jaký způsob vymožení pohledávky zvolí, neboť vedle sebe stojí: 1) systém tzv. výkonu rozhodnutí normativně upraveného v části šesté OSŘ, 2) systém soukromých soudních exekutorů vykonávajících exekuci podle exekučního řádu (Šínová, 2015, s.331). Vzájemnost těchto

dvou právních předpisů je vyjádřena v ustanovení § 52 odst.1 exekučního řádu, tak že pro exekuci dle exekučního řádu platí, že pokud nestanoví exekuční řád jinak, použijí se pro exekuční řízení přiměřeně ustanovení občanského soudního řádu.

Exekutor je oprávněn vykonávat všechny úkony, které by občanský soudní řád a další právní předpisy jinak svěřovaly k provedení soudu, soudci, vykonavateli nebo jinému zaměstnanci soudu. Také při svém rozhodování postupuje exekutor podle OSŘ a činí úkony, které v řízení o výkon rozhodnutí přísluší soudu prvního stupně (Šínová, 2015, s.331). I toto řízení, prováděné soudními exekutory podle exekučního řádu, je tedy nutno považovat za civilní proces. Úprava exekučního řízení, postavení soudních exekutorů a vazeb na soud je u soudních exekutorů podobná jako v případě notářů v řízení o dědictví, neboť i soudní exekutoři mohou svoji činnost vykonávat až poté, co je tím soud pověřen a vlastní úkony exekutora jsou považovány za úkony soudu. Státní donucení je tak delegováno na soukromý subjekt. Stát však prostřednictvím soudu do jeho činnosti významně zasahuje.

3.3 Průběh exekučního řízení

Exekuční řízení je samostatný druh civilního procesu se specifickými procesními zásadami a instituty. Před exekučním řízením, probíhá řízení nalézací, ve kterém je vydán exekuční titul a teprve když není dobrovolně povinným splněna povinnost vůči oprávněnému lze podat návrh na zahájení exekuce. Bez návrhu oprávněného není možné vykonávací řízení zahájit. V České republice mohou své exekuce provádět i finanční úřady a další správní úřady.

Soudní exekutor může vykonat libovolný exekuční titul, s výjimkou rozhodnutí ve věcech péče o nezletilé děti a ochrany proti domácímu násilí a některých cizích rozhodnutí. Exekuci provede ten soudní exekutor, kterého v exekučním návrhu označí oprávněný a který je zapsán v rejstříku zahájených exekucí, přičemž prvním úkonem soudního exekutora je právě zápis v zákoně stanovených údajů do tohoto rejstříku (§28 exekuční řád). Elektronický rejstřík zahájených exekucí je neveřejný, je spravován Ministerstvem spravedlnosti a nahlížet do něj mohou soudy, exekutorská komora a soudní exekutoři (§35 e.ř.). Exekuční řízení se zahajuje na návrh. Exekuční návrh podává

oprávněný k soudnímu exekutorovi, kterého chce provedením exekuce pověřit. Oprávněný může rovněž využít možnost, aby pro něj exekuční návrh sepsal přímo exekutor na základě předložených listin. Po odstranění případných vad postoupí návrh na nařízení exekuce exekučnímu soudu, kterým je okresní soud, v jehož obvodu má povinný místo trvalého pobytu. Exekuční soud poté daného soudního exekutora pověří jejím provedením, jestliže jsou splněny zákonné předpoklady. Pověření není soudním rozhodnutím a nelze se proto proti němu odvolat, účastník řízení může uplatnit pouze návrh na zastavení zahájené exekuce. Po pověření soudní exekutor zašle povinnému do vlastních rukou (po 10 dnech od výzvy k vyzvednutí nastává fikce doručení) především vyrozumění o zahájení exekuce a výzvu ke splnění vymáhané povinnosti. Od té chvíle povinný nesmí nakládat se svým majetkem (generální inhibitorium), pokud však do 30 dnů dobrovolně splní vymáhaný nárok včetně nákladů exekuce, exekuce tím zanikne. Jinak ji soudní exekutor provede (§43 a 46 exekučního řádu).

Soudní exekutor může v jedné věci zvolit více způsobů exekuce zároveň, pro každý z nich pak vydá zvláštní exekuční příkaz (avšak nebrání-li to účelu exekuce, musí před prodejem movitých nebo nemovitých věcí upřednostnit příkázání pohledávky z bankovního účtu (§58 odst. 2 exekučního řádu). Exekuce ukládající zaplacení peněžité částky může být provedena srážkami ze mzdy a jiných příjmů, příkázáním pohledávky, prodejem movitých nebo prodej nemovitých věcí, postižením závodu, zřízením exekutorského zástavního práva na nemovitých věcech, správou nemovité věci, pozastavením řidičského oprávnění. Exekuci ukládající jinou povinnost než zaplacení peněžité částky lze provést vyklizením, odebráním věci, rozdělením společné věci nebo provedením prací a výkonů (§59 exekučního řádu). O nákladech exekuce je pak rozhodnuto v samostatném příkazu k úhradě nákladů exekuce, přičemž tyto náklady se také vymáhají v rámci již nařízené exekuce (§ 88 exekučního řádu).

Podobně jako soudní výkon rozhodnutí končí exekuce především vymožením pohledávky oprávněného a nákladů exekuce, lze již však také ještě předtím ze stejných důvodů zastavit. O zastavení rozhoduje i bez návrhu soudní exekutor, pokud ale v případě podaného návrhu tomuto návrhu nevyhoví, postoupí jej exekučnímu soudu, který rozhodne s definitivní platností (§55 exekučního řádu).

4 Vzdělávání pracovníků exekutorského úřadu

Ve výše uvedených kapitolách jsme si jasně řekli, že celoživotní vzdělávání je dnes neodmyslitelným faktorem jak pro zaměstnance, tak i zaměstnavatele. Každý dnes během života několikrát změní profesi, obor, přechází ze soukromé sféry do veřejné, soukromě podniká a je i zaměstnancem. Flexibilita je základním pracovním nástrojem. V době revolučních technologických změn, jimiž dnes procházíme platí tohle vše dvojnásobně. Celoživotní vzdělávání není sice novým fenoménem, ale i ono se mění. Firmy k němu přistupují nejen z povinnosti či jakési mechanické potřeby, ale i proto, že se firemní vzdělávání stává tváří firem, stává se součástí firemního marketingu. Firemní vzdělávání je jedním z plejády bonusů, které musí podnikatelé i veřejný sektor nabízet.

„V nejširším slova smyslu je třeba ho chápat jako rozšiřující, doplňující a inovační vzdělání, jde o proces získávání a osvojování vědomostí z různých oblastí lidského poznání. Vzdělávání je tedy organizovaný a institucionalizovaný způsob učení se“ (Trlicová, 2009, s. 24). Vzdělávání má tedy charakter plně organizovaný a je ještě více v zájmu zaměstnavatele než samotného zaměstnance.

Nejinak je tomu i v exekutorské branži. Tato profese je tvořena několika úrovněmi a pozicemi, ale na všech je základním nástrojem, kromě odborných (právní základ, práce s technologiemi, softwarem apod.) především komunikace. Může se zdát, že jde o banalitu, ale na exekutorském úřadě je komunikací myšlen široký pojem mající své spojení až se základy psychologie. Dobrá komunikace je půl úspěchu. Na exekutorském úřadě to předpokládá umět komunikovat trpělivě, umět být asertivní, mít schopnost sebekontroly. Umění komunikace předznamenává úspěch v exekutorské branži. *„...podmiňuje úspěšnost v celé řadě činností. Komunikačním dovednostem se lze naučit. Není to něco, co by bylo hluboce zakořeněno v osobnosti (i když jisté typy osobnosti si osvojí komunikační dovednosti snáze, jiné obtížněji) a osvojení těchto dovedností rovněž nemění to, co je v nás hluboce zakořeněno – hodnoty a temperament. Jsou jen to nástroje, které usnadňují a zefektivňují naše každodenní působení. ...“* (Efektivní komunikace, e-learning.cz).

Kurzy komunikace asertivního chování jsou na exekutorských úřadech proto vždy na počátku každého modulu vzdělávání. Teprve na tomto lze stavět. Teprve na tento základ lze přidávat odbornější cihly.

Pokud je zvládnuta kompetence komunikace, lze se posunout dále. Popišme si běžnou strukturu imaginárního exekutorského úřadu, abychom si představily základní pozice a vhodné vzdělávací aktivity pro jejich zaměstnance.

4. 1 Struktura zaměstnanců

Na běžném exekutorském úřadě převažuje drtivě středoškolské vzdělání. Vezmeme-li si úřad v počtu 50-60 zaměstnanců, tak na tuto velikost stačí tři pracovníci s právním vysokoškolským vzděláním a zbylé pozice je možné obsadit zaměstnanci se středoškolským vzděláním.

Základní pozicí u exekutora je pozice vykonavatele. Je to výkonný zaměstnanec, který složil kvalifikační zkoušku vykonavatele, působí v pracovním poměru u exekutora nejméně půl roku, má úplné středoškolské vzdělání a je bezúhonný. Na tyto pracovníky jsou kladeny požadavky na vyšší osobnostní i kvalifikační předpoklady, protože denně přicházejí do styku s dlužníky a dalšími osobami při provádění exekucí a tyto požadavky byly do zákona včleněny na základě výrazně negativních dlouhodobých zkušeností, kdy morální kredit těchto pracovníků nebýval mnohdy na patřičné úrovni (Sedláček, 2011, s.57). Exekutorská komora ČR koná vykonavatelské zkoušky. Kdo projde zkouškou řízenou exekutorskou komorou, splňuje odborné požadavky na funkci vykonavatele (Exekutorská komora ČR, ekcr.cz). Činnost vykonavatelů je potom jak administrativní, tak i v terénu. To předpokládá jak schopnost komunikace, viz. výše, tak i fyzické schopnosti a právní základy. Důležitou schopností, jež je i předpokladem práce na pozici vykonavatele u exekutorského úřadu, je minimálně držení řidičského průkazu B, jelikož vykonavatelská práce s sebou nese i mobiliární exekuce v terénu, tedy nutnost řízení automobilu. Vykonavatelé pak jsou během své práce vystaveni i situacím, jež je nutí umět se bránit fyzickým útokům, tedy jsou třeba kurzy sebeobrany, dále kurz právního minima apod.

Stěžejní pozicí, i když ne početně, tvoří na exekutorském úřadě pracovníci právního oddělení. Tito musí být absolventi právního vzdělání univerzitního typu (tedy absolventi právnických fakult čtyř českých univerzit), je vhodné, pokud před nástupem na exekutorský úřad vykonali nějakou praxi v jiné právní profesi, měli by to být lidé schopni jednat s klientem, mající základy psychologie v podobě asertivního chování v malíčku a samozřejmě lidé schopni celoživotního vzdělávání v širokém oblasti veřejného i soukromého práva. Právník na exekutorském úřadu totiž nemůže být úzce zaměřen, i když jeho profese není tak pestrá jako advokáta, ale musí být schopen pojmut širokou materii správního, trestního a civilního práva. Mezi zaměstnanci právního oddělení jsou přítomni i exekutorští koncipienti, pro něž koná Exekutorská komora ČR řadu školení pod vedením zkušených lektorů z praxe (Fibichová 2016, s.25). Exekutorský koncipient je právník, s úplným VŠ právním vzděláním, jež se připravuje na výkon exekutorské (či jiné) právní praxe a zejména na složení profesní zkoušky. Je zapsaný v seznamu exekutorských koncipientů vedeném Exekutorskou komorou ČR. Koncipient zastupuje exekutora na základě pověření při výkonu exekuční i další činnost, nemůže však být zmocněn k vydání exekučního příkazu či k provádění dražby nemovitostí a podniku (Sedláček 2011, s.57).

V oblasti právníků-exekutorů sehraává pak Exekutorská komora ČR hlavní roli. Právní vzdělávání ve formě školení, seminářů přednášek významných státních zástupců, soudců, advokátů, ale i kolegů z branže jsou základními nástroji celoživotního vzdělávání. Velmi důležitým vzdělávacím modulem zaštiťovaným Exekutorskou komorou ČR je i Klinika exekutorského práva. Jde naopak o to, že exekutoři z praxe vedou studenty Masarykovy univerzity, seznamují je s exekutorskými postupy, praxí: *„Smyslem je seznámit studenty s dílčími problémy exekučního práva z pohledu soudu, soudního exekutora, věřitele, dlužníka a dalších zúčastněných subjektů... Studenti Kliniky exekutorského práva zejména vypracovávají podání k soudu nebo soudnímu exekutorovi, rozhodnutí exekučního soudu nebo soudního exekutora. V osnově odborného předmětu jsou i úlohy týkající se procesních úkonů, práce s judikaturou atp.“* (Exekutorská komora ČR, ekcr.cz). Vzdělávání je tak obousměrné. Nejen pasivní získávání poznatků, ale i jejich osvojování a předávání studentům a získávání zpětné vazby. Na některých exekutorských úřadech se také provádí bezplatné právní poradenství, jež se týká právě právníků z úřadu, což je další forma šířeji pojatého firemního vzdělávání. V případě bezplatného poradenství na úrovni jednotlivých úřadů se vlastně jedná o aplikaci místního

přístupu z centra, jelikož bezplatnou poradou provozuje i Exekutorská komora ČR: „*Cílem bezplatné právní poradny je jednak snaha zpřístupnit nezbytnou právní pomoc i sociálně slabším vrstvám obyvatelstva a jednak přispívat k informovanosti veřejnosti o problematice exekučního řízení a řízení souvisejících. Smyslem bezplatné právní poradny je poskytnout krátkou informativní poradou týkající se exekučního řízení*“ (Exekutorská komora ČR, ekcr.cz).

Kromě vykonavatelů tvoří další skupinu zaměstnanců exekutorského úřadu personál ekonomického oddělení. Ekonom, účetní, mzdová účetní, to jsou zpravidla pozice, jež musí mít zaopatřeny každý exekutorský úřad. Vzhledem k tomu, že legislativa v daňové a účetní oblasti je v neustálém pohybu, tak vzdělávání zaměstnanců na těchto pozicích je naprostou nutností. Exekutorská komora, ale i komora daňových poradců a další zájmové korporace pořádají pravidelně školení, které seznamují zaměstnance na ekonomických pozicích s právními změnami, změnami v systému veřejné správy zaměřeném na výběr daní apod.

Poslední důležitou zaměstnaneckou skupinou na exekutorských úřadech jsou administrativní síly. Do této množiny lze započítávat nejen sekretářky, síly komunikující se soudy, s povinnými či věřiteli, ale i správce sítě, v případě větších úřadů recepční apod. Jejich vzdělanostní úroveň je opět minimálně středoškolská, v případě IT pracovníků i vyšší. Jejich firemní vzdělávání se odehrává především v rovině základní právní propedeutiky, schopnosti jednat s klienty apod.

Tento základní výčet pracovních pozic na průměrném exekutorském úřadě nám umožňuje názorně si ukázat druhy vykonávané práce, vzdělanostní strukturu úřadu a následně rozvrhnout způsoby a metody vzdělávání. To ale nelze činit bez vzájemné spolupráce se zaměstnanci úřadů. Proto je předpokladem úspěchu před vytvářením vzdělávacího modulu udělat mezi zaměstnanci dotazníkové šetření.

II. EMPIRICKÁ ČÁST

5 Charakteristika a cíle výzkumu

Základem úspěchu každého výzkumu je správné stanovení cíle výzkumu a jeho podcílů, jež by měly představovat jednotlivé etapy k zodpovězení hlavní otázky. Při přemýšlení nad cíli výzkumu musíme zvažovat různé okolnosti. K nim řadíme, zdali jsou cíle projektu dostatečně významné, pro koho, pro jakou skupinu případných příjemců výsledků výzkumu apod. Jinými slovy řečeno je třeba stanovit si referenční skupinu (neboli vztažná skupina), kterou mohou tvořit v případě průzkumů pro zlepšení výuky na vysokých školách studenti a pedagogové, rodiče, pracovníci pedagogických organizací apod. Pokud je referenční skupina dostatečně velká a významná, potom má smysl se o výzkum pokusit. V našem případě je referenční skupina tvořena primárně zaměstnanci exekutorského úřadu a zaměstnavatelem, sekundárně může sloužit širší exekutorské a právnické obci, jako příspěvek k hledání cesty, jak dále profesionalizovat exekutorský stav. Co je tedy hlavním cílem a dílčími cíli našeho výzkumu? Odpověď na tuto otázku nám naznačuje odborná literatura. „*Typickými termíny, které se v kvalitativním výzkumu užívají při definování jeho cílů, jsou pojmy jako prozkoumat, vysvětlit, popsat, porozumět, odkrýt, v aplikované či akčně orientované větvi potom poskytnout zpětnou vazbu, pomoci zlepšit, poskytnout vodítko ke změně, ukázat možná řešení apod.*“ (Švaříček, 2014, s. 63). Odborná literatura rozlišuje trojí typ cílů – intelektuální, praktický, personální (Švaříček, 2014, s.63).

Hlavním cílem výzkumu je zjištění, jaké množství pracovníků Exekutorského úřadu v Prostějově považuje současný stav firemního vzdělávání za dostačující. Dílčími cíli je zjištění, zda mají zájem dále se vzdělávat a berou další vzdělávání za povinnost nebo benefit. Dále budeme zjišťovat o jakou oblast vzdělávání mají zaměstnanci EÚ zájem.

Podíváme-li se na hlavní cíl našeho výzkumu, tak v našem případě byly naplněny všechny tři typy cílů popsaných v odborné literatuře, jelikož výzkumník pracuje na exekutorském úřadu, hlavní cíl směřuje k získání údajů o nejvýznamnější části referenční skupiny-zaměstnancích exekutorského úřadu a jeho výsledky mají také přispět k další diskusi v exekutorské a právní obci. Takto stanovený cíl projektu je v souladu

s odbornou literaturou. Tedy dosažení jednoho z typu cílů se dostáváme k dalšímu. „Z tohoto hlediska se doporučuje vybírat témata, která mají odbornou i praktickou relevanci a jsou nějakým způsobem spjata se zájmy a životními zkušenostmi výzkumníka“ (Švaříček, 2014, s. 63).

5.1 Metodologie výzkumu

Metodologie výzkumu byla stanovena sestavením dotazníku a následným šetřením dat a jejich statistickým zhodnocením. Před sestavením dotazníku bylo základním předpokladem vhodně formulovat výzkumný problém. Jeho stanovení předchází výzkumné otázky nebo skupině otázek, tedy dotazníku. V našem případě znamenal zásadní problém, zda považují zaměstnanci Exekutorského úřadu v Prostějově firemní vzdělávání za dostačující, zda mají zájem o další vzdělávání a pokud ano, jakou má mít formu. K naplnění odpovědi na výzkumný problém byl vytvořen dotazník. „Při přípravě dotazníku je potřeba základní otázku (problém) nejprve rozdělit do několika okruhů (podproblémů). Každý z nich se potom naplňuje položkami“ (Gavora, 1996, s. 54). Dotazník se skládá ze dvou částí, vstupní obecnější části a konkrétnější speciální části. Snahou bylo, aby otázky byly, pokud možno jednoduché, výstižné, jednoznačné, aby byla vyloučena předpojatost tazatele ap. Forma otázek byla většinou stanovena tzv. „uzavřenými otázkami“. Respondenti označili jednu vhodnou odpověď. Takovéto otázky jsou z hlediska statistické analýzy dobře kvantifikovatelné. Při definování výzkumných otázek bylo vycházeno především z toho, aby směřovaly a byly v souladu s výzkumnými cíli. Pro zpestření a určitou volnost ve vyplňování jsem zařadil i jednu otevřenou otázku. Gavora (2000, s. 104) uvádí, že odpovídat na otevřené otázky je náročnější. Respondent by svou odpověď měl dobře naformulovat. Někdy však odpovědi mohou být zkreslené nebo má respondent snahu odpovídat tak, jak by to správně mělo vypadat. Časté to bývá u nevhodně položených otázek. Vytvořeno bylo celkem 15 otázek, přičemž bylo vycházeno z teze, že: „Poměrně běžným uspořádáním je volba jedné základní a velmi obecné otázky, která je dále rozložena na několik otázek specifických, jež jsou přesněji zaostřeny. Předpokladem je logická korespondence a hierarchický mechanismus takového uspořádání...“ (Švaříček, 2014, s. 70).

Rozhodnutí o metodách pak spočívalo v tom, že byl stanoven vzorek respondentů, jenž byl tvořen zaměstnanci Exekutorského úřadu v Prostějově, přičemž tento vzorek naplňoval širokospektrální věkové, vzdělanostní, profesní i genderové předpoklady. V otázce výběru metody sběru dat bylo postupováno rozesláním dotazníku, takže další metody jako kamerový záznam, rozhovor apod. nebyly využity, jelikož jejich přínos pro cíl a podcíle projektu by byla malá.

Konečnou metodologickou fází byla analýza dat. Ta byla zvolena jako kvantitativní a nikoliv kvalitativní, tedy založená na statistickém vyhodnocení (Walker, 2013, s. 63)

5.2 Základní výzkumná otázka

Hlavní výzkumná otázka dle stanovených cílů je otázka č. 5 - Považujete současný stav firemního vzdělávání za uspokojující? Tato výzkumná otázka odpovídá na základní cíl výzkumu.

5.3 Výzkumný soubor

Jak jsem psal výše empirická část této práce je tvořena dotazníkem, sběrem dat a jejich vyhodnocením. Výzkum probíhal na Exekutorského úřadu v Prostějově, Dolní 71, Prostějov, jenž byl založen v roce 2002. Jedná se o úřad s 59 zaměstnanci. Pouze tři z nich mají právní vzdělání, zbytek personálu je tvořen vykonavateli a administrativním personálem. Výzkum se bude týkat pouze pracovníků na pozici vykonavatelů a administrativy. Dotazník byl zpracován anonymně, neboť pro mnoho z dotazovaných bylo nepříjemné hovořit kriticky o zaměstnavateli. Pod podmínkou anonymity bylo 93 % respondentů ochotno dotazník vyplnit.

5.4. Sběr dat

Dotazník jsem distribuoval osobně mezi zaměstnanci výše zmíněného exekutorského úřadu. Tento postup mi předem schválila soudní exekutorka Mgr. Lenka Černošková. Sběr dat se uskutečnil v období 15 dnů měsíce května 2018. Dotazníky jsem rozdál celkem 56 respondentům, což tvoří 95 % celkového množství zaměstnanců exekutorské úřadu. Výzkumného šetření se zúčastnilo 52 respondentů,

kterí mi dotazník vrátili v požadovaném termínu. Návratnost dotazníku je tedy víc než 93 %. Tento výsledek považuji za velký úspěch.

5.5 Analýza a interpretace výsledků

Vrácené dotazníky od účastníků průzkumu byly pečlivě vyhodnoceny. U všech otázek (tj. 1-15) byl vypracován výsečový graf, který představuje získaná data z jednotlivých odpovědí v procentech k celkovému poměru vrácených dotazníků.

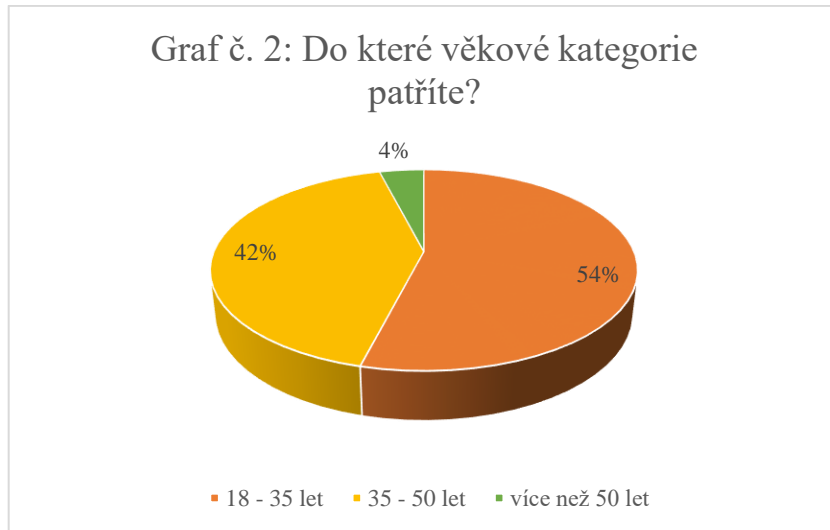
Výzkumu se účastnilo 38 žen, tj. 73 % a 14 mužů, tj. 27 %. Vzhledem k tomu, že dotazník vrátilo 93 % respondentů a na úřadu pracuje celkem 59 zaměstnanců je zřetelné, že Exekutorský úřad v Prostějově je silně feminizován. Logické je to z toho hlediska, že převážná část práce exekutora se dnes neděje v terénu (mobiliární exekuce jsou díky záchranné legislativě vůči povinným problematickým nástrojům), tak se většina činnosti odehrává v kancelářích v elektronické či telefonické komunikaci se všemi zúčastněnými subjekty či účastníky exekučního řízení.



Graf č. 1 Počet mužů a žen (zdroj: vlastní zpracování)

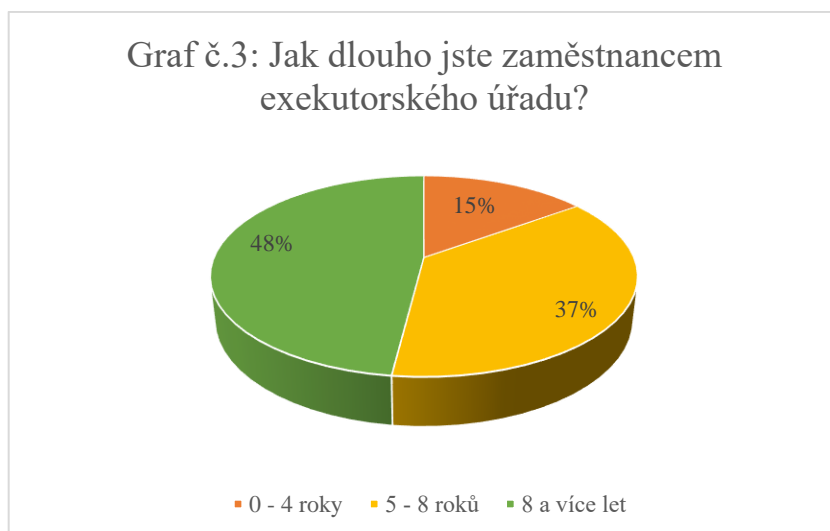
Druhou otázkou jsem zjistil věkové rozpětí zaměstnanců exekutorského úřadu, kteří odpovídali v dotazníkovém šetření, a to s výsledkem 18-35 let – 28 zaměstnanců, tj. 53,8 %; 35-50 let – 22 zaměstnanců, tj. 42,3 % a nad 50 let – 2 zaměstnanci, tj. 3,9 %. Z věkového rozložení je zřejmé, že prostějovský úřad založený v roce 2002 má relativně

mladý pracovní kolektiv, když 96 % zaměstnanců má pod 50 let. Důvodem takového stavu je to, že pozice vykonavatelů a terénních pracovníků připadá zaměstnancům pod 30 let a administrativa je tvořena střední a mladší střední generací žen.



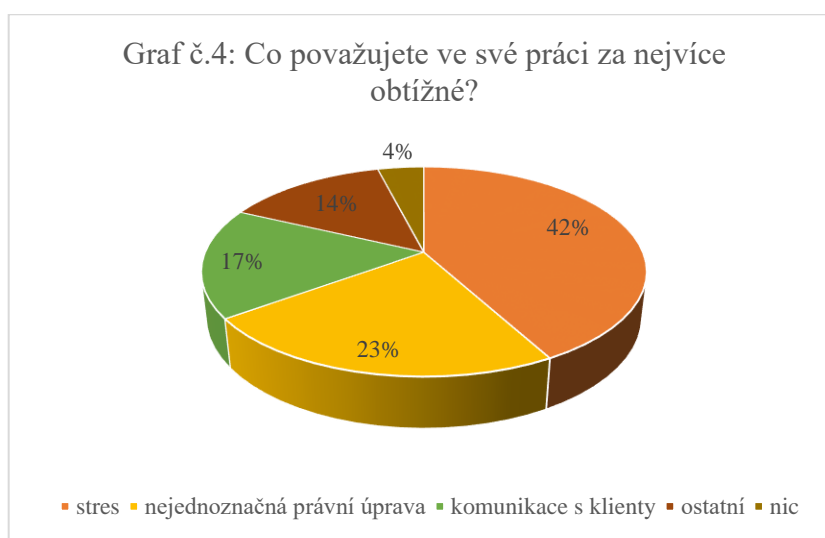
Graf č. 2 Věková struktura respondentů (zdroj: vlastní zpracování)

Na třetí otázku – délka pracovního poměru na exekutorském úřadu odpovědělo více než 80 % zaměstnanců, že pracuje na úřadu déle než 5 roků, přičemž zaměstnanci z věkové skupiny 35-50 let pracují na úřadu často již od jeho založení či zde nastoupili v první dekádě 21. století. Z výsledků lze říci, že úřad vykazuje poměrně solidní zaměstnaneckou stabilitu.



Graf č. 3 Délka zaměstnání v exekutorském úřadu (zdroj: vlastní zpracování)

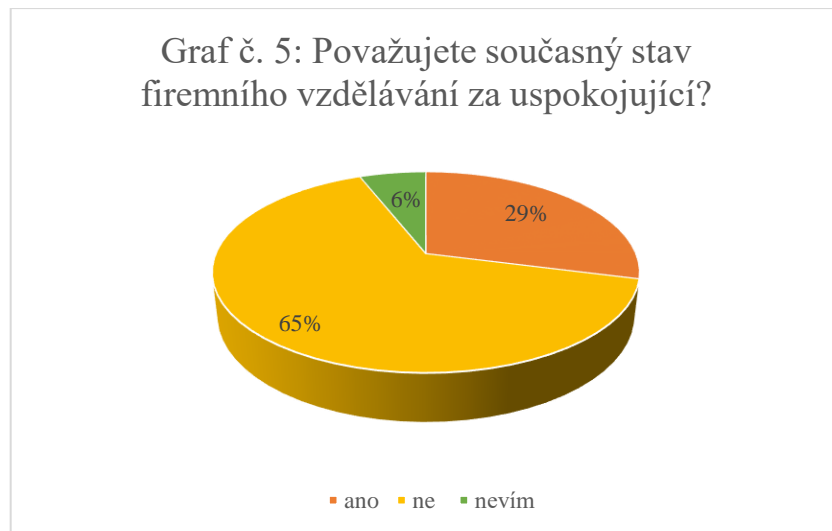
V doplňující otázce číslo čtyři měli respondenti možnost uvést, co považují za své práci za nejvíce obtížné. Nejčastěji uváděná odpověď na otázku byla, že jejich práce je velmi stresující. Druhou nejčastěji uváděnou odpovědí bylo, že výkon jejich povolání jim stěžuje nejednoznačná a nepřehledná právní úprava. Další nejčastější uváděný problém byla komunikace s klienty, kteří bývají často agresivní a stále častěji se snaží vyvolat fyzickou konfrontaci. Čtvrtou skupinou odpovědí jsem pojmenoval jako ostatní. V této skupině odpovědí uváděli zaměstnanci problémy, jako bolesti zad, časté služební cesty, dlouhá pracovní doba. Jen dva respondenti neuvedli na tuto otázku žádnou odpověď. Výsledky tedy ukazují dva zásadní problematické momenty, stres a nestabilní legislativa. Z dlouhodobých výzkumů vyplývá, že k vyhoření či vleklým zdravotním problémům dochází právě v profesích, kde dochází k interakci s lidským prvkem, což potvrzují i respondenti našeho výzkumu. Týká se to především pozic vykonavatelů či přepážkových zaměstnanců. Tato otázka nesměřovala sice k hlavnímu cíli, nicméně z dotazů doplňujících byla nejdůležitější, jelikož nám vyznačovala problémové oblasti, na něž se v systému školení zaměřit.



Graf č.4: Problematické momenty v rámci náplně práce (zdroj: vlastní zpracování)

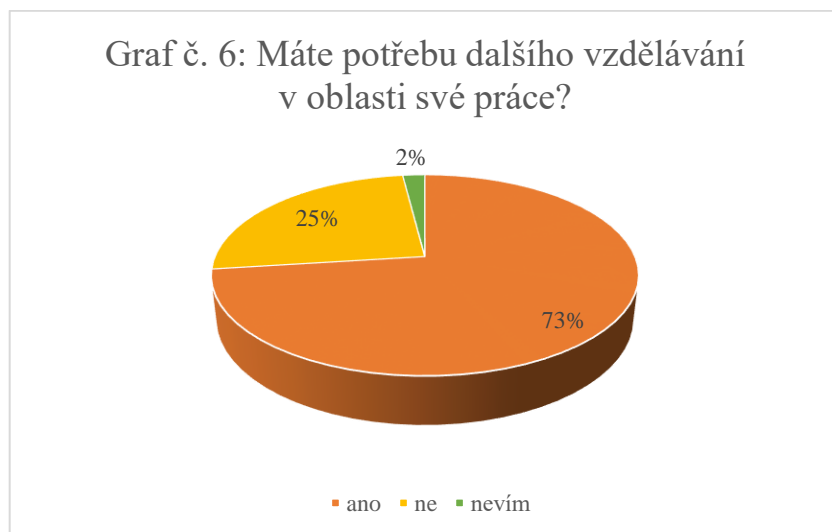
Pátá otázka byla klíčová a její analýza je vstupní branou k celému projektu. 65 % respondentů uvedlo, že dosavadní stav firemního vzdělávání je nedostatečný, což určilo výběr otázek a sběr dalších dat. Dvě třetiny zaměstnanců Exekutorského úřadu v Prostějově si je vědomo toho, že svět se mění, že změny profesního života se s největší pravděpodobností nevyhnou ani jim a že je na to třeba preventivně reagovat. Ještě několik

let před krizí v roce 2008 by tohle číslo bylo menší. Když za krize atakovala míra nezaměstnanosti číslovku 10 % a řada lidí musela narychlo měnit povolání a hledat nové uplatnění, uvědomila si většina z nich křehkost a nestabilitu dnešního ekonomického systému. Celoživotní vzdělávání přestalo být abstraktním pojmem.



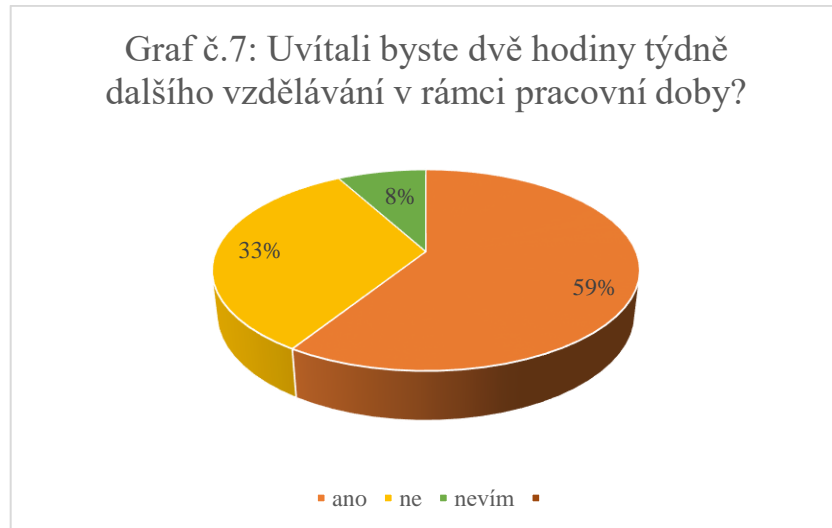
Graf č.5 Hodnocení stavu firemního vzdělávání (zdroj: vlastní zpracování)

Šestá otázka přímo souvisí s předchozím dotazem. Jedná se o otázku doplňující. Respondenti pocíťují potřebu se dále vzdělávat a jsou dostatečně seznámeni s tím, že trh práce se bude měnit. A nikoliv pouze trh práce, ale i potřeby současných zaměstnavatelů.



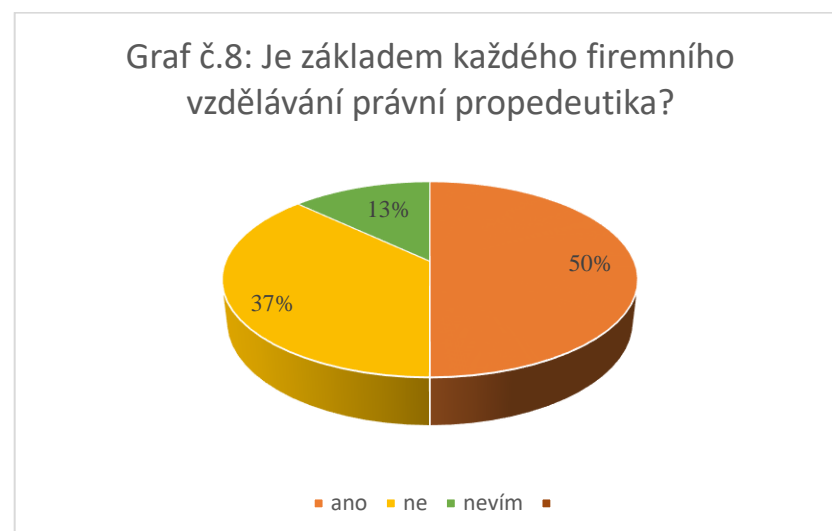
Graf č.6 Potřeba dalšího vzdělávání (zdroj: vlastní zpracování)

Otázka sedmá ukazuje, že dvě hodiny týdně jsou asi maximem, které jsou na druhé straně zaměstnanci ochotni dalšímu vzdělávání věnovat, což částečně neguje předchozí odpovědi. Jedná se o otázku doplňující.



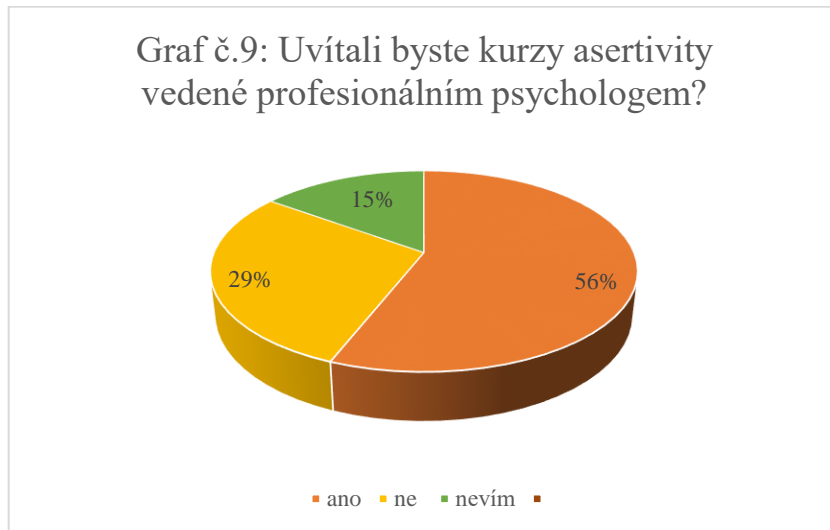
Graf č. 7 Další vzdělání v rámci pracovní doby (zdroj: vlastní zpracování)

Přestože je práce na exekutorském úřadě skoro na všech pozicích nějakým způsobem dotčena legislativou, tak nám osmá otázka ukazuje, že jen 50 % zaměstnanců požaduje vzdělávání v oblasti základů práva. Tyto odpovědi jsou poněkud překvapivé i vzhledem k tomu, že právní základy lze využít obecně. Je možné, že intelektuální náročnost takového školení část respondentů odrazuje. Jedná se o otázku doplňující.



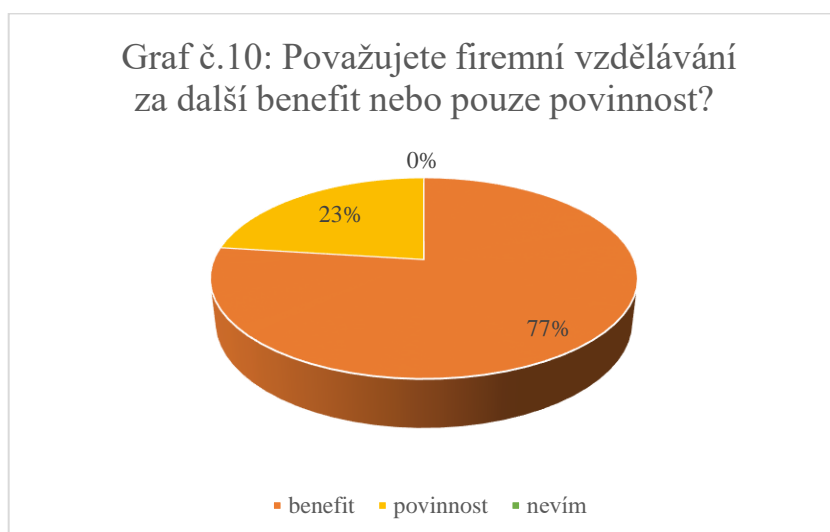
Graf č.8 Názor zaměstnanců na nezbytnost právní propedeutiky (zdroj: vlastní zpracování)

Stres a problémy v jednání s klienty byly respondenty vytyčeny jako jedny z nejproblémovějších momentů při práci na úřadu. Proto odpovědi ano či nevíím na otázku číslo devět ukazují, že 70 % respondentů by se takovému typu školení nebránilo. Jedná se o otázku doplňující.



Graf č.9 Zájem zaměstnanců o kurzy asertivity (zdroj: vlastní zpracování)

Odpověď na desátou otázku je jistým překvapením, ale souzní s tím, jak odpovídali respondenti na otázky potřebnosti dalšího vzdělávání. Celkem 77 % kladných odpovědí naznačuje, že vzdělávání není chápáno jako povinnost či jen nutnost, ale její potřeba v profesním životě je chápána již tak hluboce, že pro zaměstnance je možnost dalšího vzdělávání pocíťována jako benefit. Jedná se o otázku doplňující.



Graf č.10 Postoj zaměstnanců k firemnímu vzdělávání (zdroj: vlastní zpracování)

I když na exekutorském úřadu není využitelnost cizích jazyků primární, tak na otázku číslo jedenáct celkem 73 % respondentů odpovědělo, že mají potřebu se zdokonalovat v tomto oboru, jelikož je jím zřejmě, že tato univerzální kompetence je v globálním světě upotřebitelná takřkajíc v každodenním životě. Jedná se o otázku doplňující.



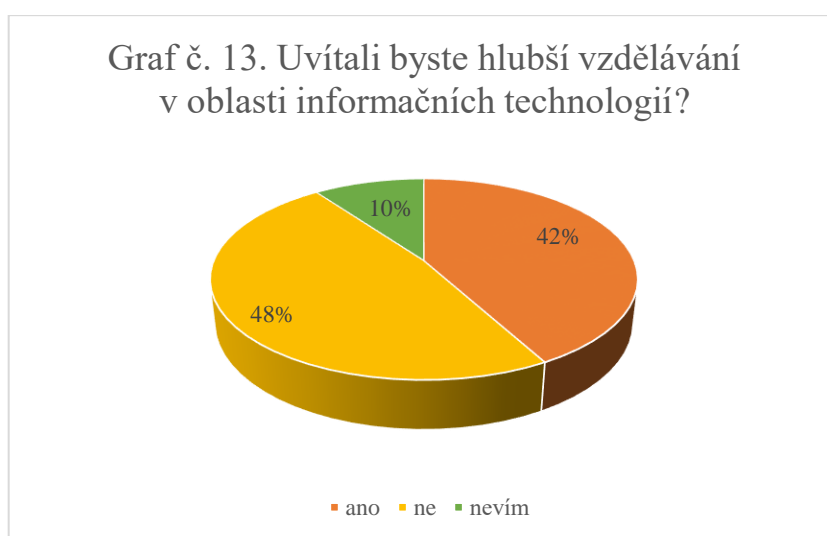
Graf č. 11 Zájem zaměstnanců o kurzy cizích jazyků (zdroj: vlastní zpracování)

U otázky dvanácté vzhledem k tomu, že nadpoloviční většina zaměstnanců pracuje v kancelářských pozicích, není překvapivé, že tato forma vzdělávání či sebezdokonalování není v odpovědích respondentů považována za prioritní. Jedná se o otázku doplňující.



Graf č.12 Zájem zaměstnanců o kurzy zaměřené na prevenci zdraví (zdroj: vlastní zpracování)

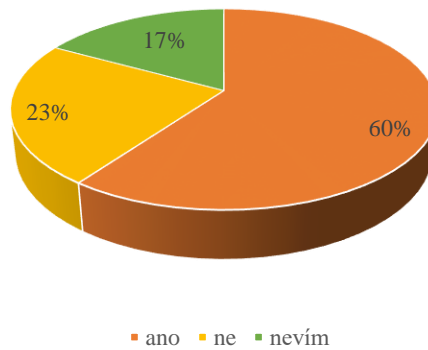
Odpovědi u třinácté otázky jsou mírně překvapivé, jelikož by se dalo předpokládat, že informační technologie, bez nichž si nelze představit budoucí profesní život, budou v hledáčku zájmu zaměstnanců. Nicméně respondenti vzdělávání v této oblasti mírnou většinou odmítli. Odpověď lze opět hledat v tom, že nadpoloviční většina zaměstnanců pracuje na administrativních pozicích, kde stačí kompetence v základních úkonech office softwaru a především ženy nepocítují potřebu prohlubovat znalosti z tohoto segmentu. Jedná se o otázku doplňující.



Graf č.13 Zájem zaměstnanců o vzdělávání v oblasti informačních technologií (zdroj: vlastní zpracování)

Otázka číslo čtrnáct úzce souvisí s otázkou číslo devět. Přičemž souhlasné odpovědi 56 % a 60 % naznačují, že jde o provázané problémy. Stres vzniká z práce s klienty úřadu a z nutností neustále sledovat proměny legislativy, zvládat jej je předpokladem udržení zdraví, menší pracovní fluktuace apod. I proto se respondenti v nadpoloviční většině domnívají, že kurz boje se stresem by byl užitečnou součástí firemního vzdělávání. Jedná se o otázku doplňující.

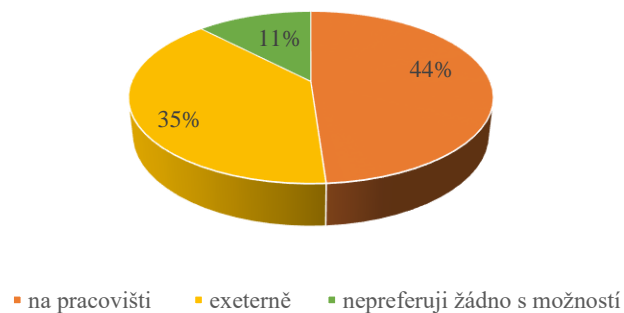
Graf č.14: Mělo by být součástí vzdělávání i školení věnované práci se stresem?



Graf č.14 Potřeba antistresového školení (zdroj: vlastní zpracování)

Odpovědi na patnáctou otázku ukazují, že zaměstnanci jsou rozpolceni, zdali je vhodnější vzdělávat se mimo firmu či v jejich prostorách. Mírná většina dává přednost setrvání na úřadu, ale z této odpovědi nelze vyvozovat žádná zásadní vyústění. Tato otázka byla položena především z toho důvod, že pokud by vysoké procento zaměstnanců odpovědělo, že má zájem vzdělávat se mimo úřad, pak by to mohlo naznačovat na nezdravé poměry uvnitř úřadu či, že na exekutorském úřadu nejsou vhodné prostory pro vzdělávání (přednáškový sál apod.). Jedná se o otázku doplňující.

Graf č.15: Uvítali byste vzdělávací kurzy v místě pracoviště nebo naopak prováděné externě?



Graf č.15 Preference místa výkonů vzdělávacích kurzů (zdroj: vlastní zpracování)

Závěr

Celoživotní vzdělávání obecně bude nabývat na významu. Uvedli jsem si v historickém nástinu, že od počátku moderní doby mělo svůj vliv a nešlo se bez něj obejít. Dnešní doba je pak v mnohém jiná. Rozvoj informačních technologií přináší neustálé změny a ty s sebou nesou potřebu se přizpůsobovat. To nebude umět ten, kdo se nebude vzdělávat. Vzdělávání se nevyhýbá žádné oblasti pracovního trhu a už vůbec ne těm, kde je kladen velký důraz na kvalitu pracovní síly. To se týká právní oblasti i exekutorských úřadů.

Cílem naší práce bylo odpovědět si na to, zdali jsou pracovníci Exekutorského úřadu v Prostějově spokojeni se současným stavem firemního vzdělávání. Jelikož 65 % respondentů odpovědělo, že nejsou spokojeni s dosavadním systémem firemního vzdělávání na Exekutorském úřadu v Prostějově, mohli jsme celou další systematiku práce zaměřit na konkretizaci výhrad a představ zaměstnanců. Dílčí otázky zněly, zda mají zájem dále se vzdělávat a berou další vzdělávání za povinnost nebo benefit. Dále jsme zjišťovali, o jakou oblast vzdělávání mají zaměstnanci Exekutorského úřadu v Prostějově zájem.

Výsledky nás utvrdili v tom, že i zaměstnanci si uvědomují, že v dnešní době a už vůbec ne v budoucnosti nelze vydržet s jednou kvalifikací, se znalostmi nabytými na střední či vysoké škole, že je potřeba znalosti inovovat, doplňovat, vzdělávat se ve všech možných oblastech, nejen přímo spojených s oborem, v němž v současné době pracují.

Shrneme-li si výsledky dotazníkového šetření a zaměříme-li se především na ty odpovědi, jejichž četnost přesahoval 70 %, tak vidíme, že tyto souhlasné a robustní odpovědi se týkaly otázek týkajících se potřeby dalšího vzdělávání (73%), chápání vzdělávání jako benefitu a nikoliv povinnosti (77%). Zajímavé je i to, že 73 % respondentů požadovalo zvýšení jazykového vzdělávání, ač jeho přínos přímo pro práci na exekutorském úřadě není zásadní. To potvrzuje tezi, že zaměstnanci dnes chápou celoživotní vzdělávání nikoliv jako úzké oborové zvyšování kompetencí, ale zvyšování kvalifikace pro celoživotní multioborovou uplatnitelnost na trhu práce. Jistým překvapením je i to, že otázka stresu a psychického zatížení je u zaměstnanců

exekutorských úřadů často probíraným tématem (společně s nestabilitou legislativy se jedná o vůbec největší problém, na nějž respondenti odpovídali), tak celkově souhlasilo se školením ke zvládnání stresu 60 % zaměstnanců. Vysvětlit si to lze více způsoby, nejlogičtěji se jeví to, že většina respondentů pracuje na pozicích styku s povinnými či věřiteli a přikládá tomuto typu školení důležitost.

V úvodních teoretických částech této práce jsme si také ukázali, že celoživotní vzdělávání dnes není pouhou výdajovou stránkou zaměstnavatele. Naopak je součástí marketingové strategie, dává firmě, včetně malých exekutorských úřadů vnější tvář, může vylepšit jejich pověst, jak uvnitř, tak i navenek. Obecně řečeno podnikové vzdělávání představuje jednu z možností, jak zvýšit výkonnost a konkurenční schopnost firmy. Lidské zdroje jsou ve firmách typu exekutorských úřadu stěží nahraditelné a práce s nimi musí být proto primární. Ekonomika 4.0 nebude mít na exekutorských úřadech tak primární dopad jako v průmyslovém sektoru.

Každý exekutorský úřad se ve své činnosti pohybuje v množině soudní exekuce, právní oblasti, ekonomické a administrativní oblasti. Tento přesah, složitost a odbornost, jímž musí zaměstnanci vykonávat předurčuje exekutorskou branži k tomu, aby byla průkopníkem v oblasti celoživotního vzdělávání. Bez kvalifikované, finančně motivované, ale i veřejností ceněné (ne jako dnes) pracovní síly, nemohou tyto právní subjekty fungovat. Oblast moderních exekucí, férových exekucí, nápravy právních, morálních i marketingových škod je velkou otázkou dneška. Zaobírají se tím nejen neziskové organizace, ale už i právní profese (Havlíček, 2016, s.164). Problematika očisty exekutorské branže, zlepšení její pověsti apod. je úzce spojena právě s celoživotním vzděláváním. Zlepšení profesní, morální, odborné úrovně exekučního stavu je primárním předpokladem zlepšení dnešních nepravostí.

Seznam použitých zdrojů:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDNAŘÍKOVÁ, Iveta. *Kapitoly z andragogiky 1*. Olomouc: Univerzita Palackého Olomouc 2006, ISBN 80-244-1192-X.

BENEŠ, Milan. *Andragogika, teoretické základy*. Praha: Eurolex Bohemia, s.r.o. 2003. ISBN 80-86432-23-8.

BLÁHA, Jiří., Aleš MATEICIUS, Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

BUDÍK, Josef. *Evropské strukturální fondy a jejich využívání*. Praha: VŠFS, 2009. ISBN 978-80-7408-014-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

FIBICHOVÁ, Naděžda. *Další vzdělávání pracovníků jako andragogický problém: metodická příručka pro lektory, vzdělavatele dospělých, andragogy, hodnotitele, management a administrativu vzdělávacích programů*. Strakonice: vlastním nákladem, 2016. ISBN 978-80-270-0143-9.

GAVORA, Peter. *Výzkumné metody v pedagogice: příručka pro studenty, učitele a výzkumné pracovníky*. Brno: Paido, 1996. ISBN 80-85931-15-x.

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6.

HAVLÍČEK, Karel. *Moderní exekuce: (cesta zodpovědného vymáhání): sborník z odborných akcí Pražského právníckého podzimu*. Praha: HBT, 2016. ISBN 978-80-87109-59-5.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1457-8.

KÁRNÁ, Aneta. *Podnikové vzdělávání v malých firmách*. Brno, 2008, Bakalářská práce obhájená na Filozofické fakultě Masarykovy univerzity.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

LEŠINGROVÁ, Romana. *Baťova soustava řízení*. Uherské Hradiště, 2008, ISBN 978-80-903808-9-9.

MAZÁK, Eduard. *Firemní kultura a etické kodexy*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2010, ISBN 978-80-7265-075-0.

MPSV. *Operační program Rozvoj lidských zdrojů jako jedna z možností finanční podpory z Evropského sociálního fondu*. Praha: JAN, 2004. ISBN 80-86552-84-5.

MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012, ISBN 978-80-7357-738-4.

NOVÁKOVÁ, Vladimíra a Věroslav SOBOTKA. *Slabikář finanční gramotnosti: učebnice základních 7 modulů finanční gramotnosti*. 2.vyd. Praha: COFET, 2011. ISBN 978-80-904396-1-0.

NOVÝ, Ivan a kol. *Interkulturální management. Lidé, kultura a management*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-260-3.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: Výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: Academica, 2002, ISBN 80-200-0950-7.

SEDLÁČEK, David. *Exekuční právo*. Praha: Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky, 2011. ISBN 978-80-86847-52-8.

STÝBLO, Jiří a kol. *Personalistika*. Praha: Aspi, 2007. ISBN 978-80-7357-239-6.

ŠVAŘÍČEK, Roman a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0644-6.

ŠÍNOVÁ, Renáta a kol. *Civilní proces. Řízení exekuční, insolvenční a podle části páté OSŘ*. Praha: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-600-5.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004, ISBN 80-247-0405-6.

TRLICOVÁ, Jana. *Efektivita firemního vzdělávání zaměstnanců*. Brno:MU, 2009, Bakalářská práce obhájená na FSS MU Brno.

URBAN, Miloš. *Moderní řízení*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-562-8.

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

WALKER, Ian. *Výzkumné metody a statistika*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-3920-5.

WOLFOVÁ, Jitka a Martin ŠTIKA. *Soudní exekuce*. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-427-0.

Zákon 120/2001 Sb. (exekuční řád)

Internetové zdroje:

OP Rozvoj lidských zdrojů období 2004-2006. URL:<http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy-1/operacni-program-rozvoj-lidskych-zdroju> [cit. 2018-03-17].

URL: <http://www.op-vk.cz/>

URL: <http://www.op-vk.cz/cs/siroka-verejnost/co-je-op-vk.html> [cit. 2018-03-17].

URL: <http://www.opvavpi.cz/cs/siroka-verejnost/co-je-op-vavpi.html> [cit. 2018-03-17].

URL:<http://www.odbornecasopisy.cz/elektro/casopis/tema/celozivotni-vzdelavani-nebo-uceni--12869> [cit. 2018-03-17].

Url: <http://www.alpinautic.cz/interpretace-stylu-uceni.php> [cit. 2018-04-18].

Centrum andragogiky. URL: <http://www.centrumandragogiky.cz/img-data/ext-101.pdf> [cit. 2018-03-18].

Efektivní komunikace. URL: <http://www.e-learning-tangram.cz/cs/efektivni-komunikace.php> [cit. 2018-04-02].

Vzdělávací plán 2018. URL: <http://ekcr.cz/1/exekutorsti-koncipienti/2412-vzdelavaci-plan-2018?w=> [cit. 2018-04-02].

Exekutorská komora ČR vyučuje na Klinice exekutorského práva. URL: <http://ekcr.cz/1/klinika-exekutorskeho-prava/1114-exekutorska-komora-cr-vyucuje-na-klinice-exekutorskeho-prava> [cit. 2018-04-02].

Bezplatné právní poradny. URL: <http://ekcr.cz/1/poradny/29-bezplatne-pravni-poradny?w=> [cit. 2018-04-02].

Podmínky pro kvalifikační zkoušky v roce 2018 zde, <http://ekcr.cz/1/vykonavatele/2322-kvalifikacni-zkousky-vykonavatele-soudniho-exekutora-2018?w=>[cit. 2018-04-02].

Efektivní komunikace. URL: <http://www.e-learning-tangram.cz/cs/efektivni-komunikace.php> [cit. 2018-04-02]).

Strategie celoživotního učení ČR. Praha:MŠMT, 2007

Dostupné na: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/strategie-celozivotniho-uceni-cr>

Seznam zkratek:

EU	Evropská unie
OP RLZ	Operační program Rozvoj lidských zdrojů
OP VK	Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost
OP VaVpI	Operační program Výzkum a vývoj pro inovace
ČR	Česká republika
EK	Exekutorská komora ČR
EÚ	exekutorský úřad
atd.	a tak dále

Seznam grafů:

Graf č. 1 Počet mužů a žen

Graf č. 2 Věková struktura respondentů

Graf č. 3 Délka zaměstnání v exekutorském úřadu

Graf č. 4 Problematické momenty v rámci náplně práce

Graf č. 5 Hodnocení stavu firemního vzdělávání

Graf č. 6 Potřeba dalšího vzdělávání

Graf č. 7 Další vzdělání v rámci pracovní doby

Graf č. 8 Názor zaměstnanců na nezbytnost právní propedeutiky

Graf č. 9 Zájem zaměstnanců o kurz asertivity

Graf č. 10 Postoj zaměstnanců k firemnímu vzdělávání

Graf č. 11 Zájem zaměstnanců o kurzy cizích jazyků

Graf č. 12 Zájem zaměstnanců o kurzy zaměřené na prevenci zdraví

Graf č. 13 Zájem zaměstnanců o vzdělávání v oblasti informačních technologií

Graf č. 14 Potřeba antistresového školení

Graf č. 15 Preference místa výkonů vzdělávacích kurzů

Příloha č.1 Dotazník

Milé kolegyně, milí kolegové,

jsem studentem 3. ročníku oboru Pedagogika sociální práce Univerzity Palackého v Olomouci a v rámci empirické části mé bakalářské práce Vás chci požádat o vyplnění krátkého dotazníku. Dotazník je zcela anonymní a získaná data použiji výhradně pro svou bakalářskou práci. Vámi zvolenou odpověď vždy zakroužkujte. U otázky č. 4 uveďte krátkou odpověď.

Děkuji

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Žena
- b) Muž

2. Do které věkové kategorie patříte?

- a) 18–35 let
- b) 35–50 let
- c) více než 50 let

3. Jaká je délka Vaší praxe na exekutorském úřadu?

- a) 0–4 roky
- b) 5–8 roků
- c) Více než 8 let

4. Co považujete ve své práci za nejvíce obtížné?

5. Považujete současný stav firemního vzdělávání za uspokojující?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

6. Máte potřebu dalšího vzdělávání v oblasti své práce?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

7. Uvítali byste 2 hodiny týdně dalšího vzdělávání v rámci pracovní doby?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

8. Je základem každého firemního vzdělávání právní propedeutika?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

9. Uvítali byste kurzy asertivity vedené profesionálním psychologem?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

10. Považujete firemní vzdělávání za další benefit nebo pouze povinnost?

- a) benefit
- b) povinnost

11. nevím Uvítali byste zavedení jazykového vzdělávání?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

12. Je vhodné zavést nepovinné kurzy pro zlepšování fyzické kondice či udržení fyzického zdraví?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

13. Uvítali byste hlubší vzdělávání v oblasti informačních technologií?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

14. Mělo by být součástí vzdělávání i školení věnované práci se stresem?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

15. Uvítali byste vzdělávací kurzy v místě pracoviště nebo naopak prováděné externě?

- a) na pracovišti
- b) externě
- c) nepreferuji žádnou z uvedených možností