

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2019-2021

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Alena Hrušková

Vzdělávání justičních pracovníků a jejich kariérní rozvoj

Praha 2021

Vedoucí diplomové práce:

Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED STUDIES

2019-2021

DIPLOMA THESIS

Alena Hrušková

Education of Judicial Staff and their Career Development

Prague 2021

The Diploma Thesis Work Supervisor:

Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

.....

Alena Hrušková

Poděkování

Děkuji vedoucímu diplomové práce Prof. PhDr. Janu Bartákovi, DrSc. za jeho odborné vedení, poznatky, ochotu, cenné rady, trpělivost a za veškerý jeho čas, který mi věnoval při zpracování této diplomové práce.

Anotace

Tato diplomová práce je zaměřena na téma vzdělávání justičních pracovníků a jejich kariérní rozvoj. Cílem práce je zjistit možnosti a zájem dalšího vzdělávání pracovníků pražských soudů v návaznosti na jejich kariérní posun v organizaci.

V části teoretické se budeme zabývat pojmy vztahující se ke vzdělávání, kariéře s přiblížením pracovních pozic v organizaci a následně v části praktické nastíníme zájem a využitelnost dalšího vzdělávání pracovníků s možností k jejich kariérnímu postupu, z čehož budou vyvozeny závěry a následně stanovena doporučení.

Klíčová slova

Justice, kariéra, motivace, organizace, potřeba, rozvoj, vedení, vzdělávání, zaměstnanec.

Annotation

This diploma thesis is focused on the topic of education of judicial staff and their career development. The aim of this diploma thesis is to find out the possibilities and interest of further development of Prague courts employees in connection with their career development in the organizations.

In the theoretical part are described concepts related to education then with the more focus on job positions in organizations and then in the practical part is outlined the interest and use of further education of employees with the possibility of their career development from which conclusions and other recommendations will be drawn.

Keywords

Career, development. education, employee, judiciary, leadership, motivation, need, organization.

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 VZDĚLÁVÁNÍ.....	11
1.1 Vzdělávání zaměstnanců.....	13
1.1.1 Motivace ke vzdělávání	14
1.1.2 Faktory mající vliv na účast na dalším vzdělávání	16
1.1.3 Bariéry ve vzdělávání.....	17
1.2 Vzdělávání zaměstnanců ve státní správě.....	19
1.2.1 Vzdělávání před nástupem do státní správy.....	21
1.2.2 Vzdělávání po nástupu do státní správy.....	22
1.2.3 Profesní vzdělávání	24
1.2.4 Obsah, cíle a specifika dalšího vzdělávání.....	25
1.3 Justiční akademie v Kroměříži	29
1.3.1 Zásady justičního vzdělávání	35
2 KARIÉRA.....	38
2.1 Řízení kariérního rozvoje zaměstnanců.....	40
2.2 Plánování kariéry	42
2.3 Kariérový pohyb	47
2.4 Moderní přístupy k rozvoji pracovníků	51
2.5 Kariérní růst a identifikace talentů ve státní správě.....	52
3 SOUDNÍ SYSTÉM V ČR.....	54
3.1 Zaměstnanci soudu	56
3.2 Platové ohodnocení.....	64
PRAKTICKÁ ČÁST	67
4 METODOLOGIE A CHARAKTERISTIKA VÝZKUMU	67
4.1 Cíl práce.....	67
4.2 Výzkumné otázky a stanovení hypotéz	68
4.3 Metoda výzkumného šetření.....	69
4.4 Charakteristika respondentů	70
4.5 Postup sběru dat.....	70
5 ANALÝZA DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	71

5.1	Popis výsledků dotazníkového šetření.....	71
5.2	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření.....	97
5.3	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	105
5.4	Stanovení doporučení	108
ZÁVĚR		110
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....		112
SEZNAM ZKRATEK		120
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ		121
SEZNAM PŘÍLOH.....		124

ÚVOD

Tématem diplomové práce je Vzdělávání justičních pracovníků a jejich kariérní růst. Vzdělávání zaměstnanců analyzujeme proto, že je vysoká míra pracovníků s dostatečnou praxí ve své profesi, kteří ale zároveň neplní kvalifikační předpoklad vzdělání pro výkon prací zařazených do příslušné platové třídy. Tím jsou kráceni na svých platech, brzdí je to v kariérním růstu a v neposlední řadě jsou ohroženi i na svých dosavadních pracovních pozicích. Z dosažené praxe v této oblasti je zřejmé, že k zapracování zaměstnanců je zapotřebí velkého úsilí, času i trpělivosti.

V diplomové práci se budeme zabývat vzděláváním zaměstnanců s ohledem na jejich kariérní růst v organizaci. V tomto případě obvodních soudů na území hlavního města Prahy.

Práce bude rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část práce bude zpracována na základě informací získaných z analýzy odborné literatury, interních dokumentů organizace a vlastních poznatků z oblasti personálního řízení. Probereme vzdělávání obecně, přiblížíme vzdělávání zaměstnanců ve státní správě a jednu samostatnou kapitolu budeme věnovat i Justiční akademii, která má ve vzdělání justičních pracovníků nezastupitelné místo. Seznámíme se s pojmy týkající se kariéry, možnostech kariérního růstu a jeho úskalí. Představíme soudní systém České republiky a přiblížíme jednotlivé pracovní pozice zaměstnanců soudů.

V části praktické budeme kvantitativní metodou zkoumat, zda si zaměstnanci zvyšují své dosavadní vzdělání a zda o toto další vzdělávání mají zájem. Jaký mají přehled o vzdělávacích programech a možnostech jejich využívání, případně, co v těchto aktivitách postrádají. V neposlední řadě také, zda jsou ochotni se na dalším vzdělávání sami podílet. Současně se budeme mapovat jejich zájem o kariérní postup.

Cílem práce bude zjistit potřeby zaměstnanců k dosažení daného vzdělání, míry využívání a hodnocení spokojenosti samotnými zaměstnanci organizace s ohledem na jejich informovanost o kariérním růstu. Zaměříme se i na současný stav využitelnosti Justiční akademie, která nabízí speciální vzdělávání přímo pro justiční pracovníky.

Prezentovány budou výsledky v této problematice s dalšími možnostmi směřujícími k dalšímu vzdělávání a eventuálně k profesnímu postupu. V případě zjištěných nedostatků v této oblasti budou navržena doporučení.

Práce bude ukončena shrnutím výzkumné části, včetně vlastních získaných poznatků a závěrem.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VZDĚLÁVÁNÍ

Současné rychle se měnící prostředí nutí všechny organizace a podniky ve veřejném i soukromém sektoru, aby se aktivně zamýšlely nad stávajícími problémy, hrozbami a hledaly tak řešení a efektivní cesty rozvoje. Šanci na úspěch mají pouze ty organizace, které disponují vzdělaným personálem, který je schopen rychle se přizpůsobit změnám, novým trendům a odolat konkurenci. Lidé jsou zdrojem konkurenční výhody organizace a mají přímý vliv na produktivitu práce. Proto je třeba, aby organizace disponovala kvalifikovanými a motivovanými pracovníky.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců musí být nepřetržitý, organizovaný a propojený na pracovní činnost. Je součástí celoživotního vzdělávání. Zaměstnavatelé jsou povinni vytvářet podmínky pro zvyšování odborné úrovně svých zaměstnanců. Zaměstnanci jsou zase povinni neustále si prohlubovat kvalifikaci. Potřebu zaměstnance s vysokou úrovní pracovní způsobilosti řeší organizace nejen získáváním odborně a psychicky připravených uchazečů o práci, ale také vzděláváním a rozvojem vlastních zaměstnanců.

V dnešní době, plné techniky a strojů se mění nároky na vědomosti, informovanost, ale i praktické dovednosti. Aby byl jedinec schopen provádět výkon práce, musí své znalosti a dovednosti neustále obohacovat a rozšiřovat. Ustavičně se zdůrazňuje, že vzdělání je pro nás důležité, především z důvodu uplatnění se na trhu práce. Neměli bychom zapomínat ani na to, že po celý náš život se vzdělávání podílí velkou měrou na naší kultivaci. Dle Beneše (2014, s. 13) „*se po celou dobu lidské existence člověk musel v důsledku vnějších a vnitřních faktorů učit a reagovat na změny*“.

Vzdělávání je institucionalizovaná vyučovací činnost učitele, lektora, instruktorů, nebo jiných osob ve funkci profesionálního vzdělavatele ve škole a v mimoškolním vyučovacím zařízení, kteří se podílí na přípravě studujících, na jejich pracovním a mimopracovním životě a ve společnosti, v níž žijí. Jde o proces, při kterém člověk získává znalosti, způsobilosti, návyky a zároveň zkvalitňuje své schopnosti. Tím dochází k rozvíjení výkonové stránky osobnosti. (Švec, 2002, s. 112)

Vzdělávání zahrnuje všechny náhodné i systematické uspokojující vzdělávací potřeby. Někdy se označují jako kulturní aktivity nebo příprava. Učení je každé zdokonalování v chování, informacích, znalostech, porozumění, postojích, hodnotách nebo dovednostech. (Chomist, 2002, s. 54)

Potřeba vzdělávání ve společnosti má dvojí charakter. V první řadě individuální, kdy vychází z osobních potřeb a zálib jednotlivce, a za druhé společenský, který je ovlivněn vytyčeným cílem společnosti, podmíněný ekonomickými potřebami a možnostmi státu. Jde o úsilí společnosti poskytovat péči o rozvoj člověka v období předproduktivního, produktivního i postproduktivního věku. (Dvořáková, 2007, s. 89)

Vzdělání, jako produkt vzdělávání, nemá svou hmotnou podstatu, ale je jen jednou z produktivních kvalit člověka, kterou může využívat, pokud jsou k tomu vytvořeny předpoklady. Patří sem např. pracovní podmínky, duševní a fyzická způsobilost, určité návyky, motivace apod. (Matulčíková, Matulčík, 2003, s. 232)

Pojmy vzdělání a vzdělávání jsou od sebe neoddělitelné. Vzdělání představuje výsledek a produkt výchovy. Vzdělávání je nepřetržitý, permanentní a kontinuální proces, kterým se tento výsledek dosahuje. (Kosová, 2005, s. 33)

Další vzdělávání je vzdělávací proces zaměřený na poskytování vzdělávání po absolvování určitého školního vzdělávacího stupně. Na potřebu celoživotního vzdělávání jako celoživotní nezbytnosti se začalo poukazovat až v 2. polovině 20. století pod vlivem nástupu vědeckotechnické revoluce. Za mezník v této oblasti lze

pokládat rok 1970, který byl prohlášen za Mezinárodní rok vzdělávání, kdy se postupně zformovala i teorie celoživotního vzdělávání. (Armstrong, 2007, s. 76)

1.1 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců je nedílnou složkou neformálního učení dospělých, které se podílí na rozvoji zaměstnanců v organizaci. Struktura vzdělávání pracovníků v organizaci se zaměřuje na zvyšování pracovního potenciálu každého samostatného pracovníka. Většina organizací má vypracovanou vlastní strukturu a politiku vzdělávání, kde je jasně stanoven rozsah a síla této potřeby. Některé firmy se orientují na získávání už předem zaškolených pracovníků, to však není případ organizací státní správy. Státní organizace jsou odkázány si své zaměstnance „vychovat“ od základu. Ať už z důvodu mzdových prostředků nebo specifické práce v organizaci, která je řízena mnoha řády, pokyny i zákony. Adaptace pracovníka je jednou ze zásadních úkolů vedoucího zaměstnance. Jde o zaškolení nového pracovníka tak, aby rozuměl programům, technice a zároveň chápal povahu práce a zároveň zformoval jeho osobnost, aby zapadl do kolektivu a na odděleních panovaly dobré mezilidské vztahy. Tím se automaticky zvedne výkon celého týmu.

Vzdělávání zaměstnanců znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využití jejich přirozených schopností.

Cílem vzdělávání zaměstnanců je zejména rozvinout schopnosti pracovníků a zlepšit jejich výkon, pomáhat lidem k tomu, aby se v organizaci rozvíjeli tak, aby budoucí potřeba zaměstnanců organizace mohla být maximálně uspokojována z vnitřních zdrojů. Snížit čas, který je potřebný k zaučení a adaptaci pracovníků pracujících na nově zřízených pracovních místech nebo pracovníků přeložených na jiná pracovní místa, či povýšené zaměstnance do vedoucích funkcí. Je tedy třeba zajistit, aby se tyto pracovníci

stali plně schopnými vykonávat tuto novou práci tak rychle a s tak nízkými náklady, jak je to jen možné. (Buckley, Caple, 2004, s. 32)

1.1.1 Motivace ke vzdělávání

Vzdělávání v jakémkoliv věku potřebuje nutnou dávku motivace, tím spíše u dospělých jedinců. Motivace k učení znamená touhu zlepšit své znalosti, schopnosti a dovednosti. Motivace značně ovlivňuje efektivitu vzdělávání. Na motivaci má vliv zejména hodnota, kterou účastníci přikládají konkrétním učebním činnostem, s ohledem na současné pracovní zařazení a budoucí kariéru. Dále také obtížnost úkolů během konkrétních vzdělávacích činností. Pokud jsou úkoly lehké, nemají o ně účastníci takový zájem, ale ani neudrží pozornost. V případě, že jsou úkoly náročné, snižuje i úsilí účastníků během procesu vzdělávání. Motivaci také ovlivňuje, zda je program kurzu nastaven, dle skutečných zjištěných potřeb vzdělávání, či se jedná pouze o jednorázovou akci, kde se nebere ohled na vzdělávací potřeby konkrétních účastníků. (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 103), (Lauby, 2005, s. 1–7), (Worsch, 2004, s. 39–40)

Motiv pracovníka znamená vnitřní pohnutku, která má vyvolat změnu chování jedince a má mít vliv na uspokojení jeho potřeb. Stimulací se rozumí proces navození motivace s pomocí vnějších podnětů. Pokud má být motivace úspěšná, je důležité, aby se dosáhlo souladu mezi subjektem motivace (vedoucí pracovník) a objektem motivace (zaměstnanec). Vedoucí pracovník musí umět zvládat metody poznání postojů a příčin chování a jednání jeho spolupracovníků. (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 103), (Lauby, 2005, s. 1–7)

Kladem v soudnictví je, že každý úsek má svého nadřízeného pracovníka, který se stará o systematické vzdělávání svého oddělení. Na některých úsecích probíhá zaučení jednodušeji a kratší dobu, někde zapracování trvá i mnoho měsíců a je obtížné. Vždy je tak prostor pracovníka přeložit dle jeho aktuálních možností. Je důležité najít rovnováhu mezi tím, co po zaměstnanci vyžadujeme a na jaký výkon je v začátcích připraven.

Zaměstnavatel by si měl uvědomit, že vzdělávání pracovníků je nezbytný předpoklad pro zvýšení výkonnosti jednotlivých zaměstnanců, ale také celého týmu. Je důležité pro zajištění určité úrovně vědomostí či dovedností pracovníků k uskutečnění budoucích rozvojových programů. Vzdělávání má vliv na samostatnost a zodpovědnost zaměstnanců na nižších stupních řízení, ovlivňuje motivaci pracovníků a zároveň působí na lepší zvládnutí změn v aktuálním tržním prostředí. (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 103)

Východiskem motivace ke vzdělávání je pracovní spokojenost zaměstnance. V mnoha průzkumech se potvrdilo, že lidé, kteří jsou v práci spokojenější, se také mnohem rychleji a ochotněji učí. Vzdělávání pracovníků souvisí zpravidla s cílenými opatřeními k podpoře motivace zaměstnanců. Lidé motivovaní ke vzdělávání, také získávají schopnosti, které jsou trvalejšího charakteru oproti těm, kteří se učit nechtějí. Opatření, která podporují motivaci pracovníků ke vzdělávání, by se měla zaměřit zejména na podporu vnitřní motivace, která funguje na základě osobního zájmu profesního rozvoje nebo nově nabytých znalostí. Tento druh motivace bývá účinnější. U učení je důležitá také vnější motivace, která by měla souviset s výběrem vhodných odměn, případně se sankcemi. Motivace, která podporuje vzdělávání, se dá rozdělit do čtyř částí, a to na motivaci před zahájením vzdělávání, během vzdělávání, dále motivace fungující na ověření nových dovedností a motivace, která se opírá o odměny nebo sankce související s osvojením si praktického využití nově získaných schopností. (Urban, 2017, s. 106)

1.1.2 Faktory mající vliv na účast na dalším vzdělávání

Dle Beneše (2003, s. 132) existují okolnosti, které ovlivňují, zda se jedinec chce účastnit dalšího vzdělávání. Mezi tyto faktory řadí charakteristiku jedince, životní situace, ve které se člověk nachází, vztahy s okolím, prostředí, ve kterém jedinec žije, společenský rámec s ohledem na vztah k učení a kulturu organizace, ve které člověk pracuje.

Faktory ovlivňující účast na dalším vzdělávání se dělí na vnitřní a vnější. Do vnějších faktorů se řadí působení sociálního okolí jedince, podílení se na politickém životě. Dále vnější očekávání, společenské vztahy, osobní situace, nejvyšší dosažené vzdělání, náplň pracovní činnosti či pracovní pozice, ve které působí. Do vnitřních faktorů spadá zájem o konkrétní problematiku, osobnostní charakteristika, uvědomění si svých hodnot, kognitivní zájmy člověka atd. (Zormanová, 2017, s. 47)

Je prokázáno, že lidé, kteří mají vyšší dosažené vzdělání, mají větší zájem o další vzdělávání. Někteří dokonce označují úroveň nejvyššího dosaženého vzdělání za nejdůležitější faktor ovlivňující účast jedince na dalším vzdělávání. Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj uvádí, že pracovníci s terciálním vzděláním se chtějí dalšího vzdělávání účastnit až třikrát častěji než lidé, kteří nedosáhli ani vyššího sekundárního vzdělání. Dalšími faktory mající vliv na účast na dalším vzdělávání jsou věk, ekonomické postavení člověka, region a pohlaví. Ti, kteří patří do mladší věkové skupiny, se zpravidla účastní dalšího vzdělávání více než lidé ze starší skupiny. Starší pracovníci mají většinou pocit, že se již vzdělávat nepotřebují a je to v jejich případě zbytečné. U těchto lidí má vliv také socioekonomický status, životní fáze, rodinný stav, místo bydliště nebo počet dětí. Navíc se nedomnívají, že by bylo vzdělávání vhodným způsobem k efektivnímu trávení volného času. (Czesaná, Kofroňová, Vymazal, online, cit. 2020-10-10), (Zormanová, 2017, s. 47), (Ritke-Jones, 2010, s. 103–104)

1.1.3 Bariéry ve vzdělávání

Kromě motivace ve vzdělávání existují také různé bariéry, které pracovníkům zabraňují, aby se věnovali celoživotnímu učení. Objevují se také překážky, které dospělým jedincům překáží v tom, aby dokázali vnímat samotnou podstatu problému. Tyto bariéry mohou být už v samotné charakteristice problému. Pokud není problém dostatečně vysvětlený, tak ho účastník vzdělávací aktivity chápe jen částečně a nedokáže zachytit jeho podstatu. Stává se tedy, že bývají problematické oblasti popsány jen obecně nebo naopak moc do detailu. Během vzdělávacích akcí je důležité si stále ověřovat, jestli jsou lektor a účastníci na jedné vlně. Důležité je brát v úvahu také možnost, že si budou účastníci domýšlet to, co sami očekávají. (Zormanová, 2017, s. 48–50), (Barták, 2008, s. 18–20)

Bariéry mohou vzniknout i v důsledku pracovního prostředí. Pracovní prostředí může působit negativně, jestliže je v něm převažující konzervatismus, formalismus, intelekt nebo emoční sterilita, ignorování, nedůvěra, převládající nespokojenost, kdy si každý pracovník dělá pouze to své. Bariérou může být také nedodržování norem (dostatečné světlo, teplo, prašnost apod.) a často se stává, že jsou díky tomu pracovníci nespokojeni a nejsou ochotni se učit něco nového. V tomto případě se velmi obtížně hledají motivátory, které by uspokojily potřeby jedinců. (Barták, 2008, s. 19)

Další bariéry jsou intelektuální a výrazové. Tyto bariéry vychází zpravidla z nedostatečné intelektuální výbavy účastníků vzdělávání. To se ukazuje v nesprávné volbě taktik přednášejícího/lektora. Při vzdělávání dospělých je důležité používat názorný výklad. Dále je podstatná adekvátnost, opodstatněnost, přístupnost, jednoduchost či srozumitelnost použitých verbálních nebo neverbálních komunikačních prostředků. (Barták, 2008, s. 19)

Kromě toho se mohou objevit emoční bariéry, které souvisí s volným myšlením, nespoutaným jednáním či sdělováním. Emoční bariérou se rozumí například strach

udělat chybu. To plyne zpravidla z potřeby bezpečí, neotevřenosti ke změnám, obavy z chaosu nebo rizik. (Barták, 2008, s. 20)

Nejběžnější bariéry celoživotního učení jsou:

- někteří dospělí jedinci vnímají vzdělávání jako vzdělávání dětí a mládeže,
- starší generace má menší zájem o vzdělávání než mladší,
- lidé mající nižší vzdělání nemají takový zájem o celoživotní vzdělávání než lidé, kteří mají vyšší dosažené vzdělání,
- celoživotní vzdělávání se uskutečňuje zejména v institucích, které se nachází ve větších městech,
- mnoho pracovních povinností může zabraňovat v účasti na celoživotním vzdělávání,
- rodinné povinnosti někdy brání v dalším vzdělávání,
- nabídka vzdělávacích kurzů neodpovídá potřebám a zájmům jednotlivců,
- finanční náročnost vzdělávacích činností,
- zdravotní potíže. (Bartoňková, 2010, s. 118–119), (Zormanová, 2017, s. 48–50), (Ritke-Jones, 2010, s. 103–104)

1.2 Vzdělávání zaměstnanců ve státní správě

Vzdělávání před nástupem do veřejné správy a během pracovního působení ve veřejné správě by mělo vytvářet podmínky pro získávání a prohlubování všeobecných znalostí, odborných znalostí, schopností, administrativních dovedností, interpersonálních dovedností, schopností a dovedností k provádění řídicích činností.

- **Všeobecné znalosti:**

- základní kategorie politologie, práva, filozofie, sociologie, psychologie, dějin státu,
- principy fungování právního systému demokratického státu a rozhodující atributy veřejného a soukromého práva, s důrazem na problematiku správního práva,
- zásady fungování ekonomického systému společnosti s prioritou ekonomiky veřejného sektoru a jeho rozhodujících odvětví, jakož i o prostorové aspekty fungování ekonomiky,
- environmentální minimum,
- management veřejné správy,
- základy personálního řízení a pracovně-právního postavení zaměstnance,
- základy informačního systému veřejné správy,
- organizace veřejné správy v České republice,
- základy bezpečnostní politiky,
- terminologie v oblasti veřejné správy,
- státní jazyk a jazyková kultura v ústních a písemných projevech v úředním styku.

- **Odborné znalosti:**

- specifická odborná problematika odvětví, oboru působnosti zaměstnance nebo voleného představitele veřejné správy, ve kterém zaměstnanec nebo volený představitel veřejné správy působí (například všeobecná vnitřní správa, finance, správa majetku, kontrola, sociální věci, školství, zdravotnictví, tvorba a ochrana životního prostředí, veřejné zakázky a další).

- **Schopnosti:**

- aplikovat znalosti v praxi, zobecňovat vlastní zkušenosti, analyzovat a ujasňovat si teorie a aktuální problémy, připravovat rozhodnutí ve věcně vymezené oblasti veřejné správy ve správním řízení, rozhodovat a přijímat rozhodnutí, identifikovat rozhodnutí, která vyžadují předchozí konzultaci, provádět rozhodnutí ve spolupráci s jinými institucemi nebo odborníky, provádět samostatnou odbornou, analytickou, koordinační, kontrolní a koncepční činnost.

- **Administrativní dovednosti:**

- získávat informace, organizovat, provádět přidělenou agendu, zpracovat a prezentovat zprávy prostřednictvím kancelářské techniky, výpočetní a komunikační techniky.

- **Interpersonální dovednosti:**

- pracovat v kolektivu, chovat se asertivně, zaujímat postoje, chápat a interpretovat chování a postoje druhých, vyjednávat, utvářet vztahy, rozvíjet spolupráci, komunikovat verbální a písemnou formou, komunikovat verbální a písemnou formou alespoň v jednom cizím, světovém jazyce.

- **Schopnosti a dovednosti k provádění řídicích činností:**

- uplatnit znalosti o efektivním řízení, rozhodování, organizaci práce, chovat se asertivně, komunikovat s lidmi, tvořivost, adaptabilita a schopnost překonávat překážky.

Uvedené rámcové vymezení znalostí, schopností a dovedností, které utvářejí profil zaměstnance veřejné správy, předpokládá jejich doplňování a inovaci v souladu s rozvojem teoretického poznání a potřeb praxe. Konkrétní požadovaný rozsah a obsah znalostí, schopností a dovedností je standardizovaný pro jednotlivé skupiny zaměstnanců, účastníků vzdělávání, dle zákona.

1.2.1 Vzdělávání před nástupem do státní správy

Vzdělávání před nástupem do veřejné správy je zajišťováno především v oborech vysokých škol a středních škol (vyšších odborných škol), specializovaných na veřejnou správu (např. kvalifikační pomaturitní studium ve studijním oboru veřejná správa, inženýrské studium ve studijním oboru ekonomika veřejné správy, magisterské studium ve studijním oboru veřejná správa a jiné).

Nadále je vzdělávání zajišťováno i v oborech vzdělání obecnějšího zaměření, které vytváří předpoklady pro relativně široké uplatnění absolventů (například právo a ekonomické obory) a v dalších, které připravují absolventy i na uplatnění ve veřejné správě.

Změnou politického systému došlo k velkému obratu vnímání důležitosti vzdělání. Ve státních organizacích je řada zaměstnanců, kteří své vzdělání ukončili již před rokem 1989. Tehdy většina administrativních pracovníků, po ukončení základní školní docházky, odešla na střední školu administrativy a v šestnácti letech souběžně nastoupili do zaměstnání. Tyto školy nebyly ukončovány maturitní zkouškou, a přesto

absolventům stačily k výkonu jejich práce. Dříve, na většinu kancelářských míst, byla dostačující pouze výše zmíněná škola, případně vyučení. V dnešní době se při hledání práce s administrativním zaměřením bez maturity neobejdeme. Těmto zaměstnancům tak stále chybí dostatečná kvalifikace. Zažité normy vzdělanostních cest se již delší dobu rozvolňují a přiklání se k individuálnímu přístupu. Dnes můžeme vidět nárůst věkové hranice zvláště u studentů vysokých škol, což je způsobeno potřebou zaměstnanců doplnit si kvalifikaci na daném postu.

1.2.2 Vzdělávání po nástupu do státní správy

Vzdělávání zaměstnanců po nástupu do veřejné správy představuje systematicky organizované další vzdělávání po celé období jejich pracovního působení.

Tento systém navazuje na odbornou přípravu absolvovanou před vstupem do veřejné správy, to znamená na kvalifikační předpoklady vzdělání (dosažený stupeň a obor vzdělání) a odborné praxe, se kterými zaměstnanci vstupují do veřejné správy.

Další odborné vzdělávání uskutečňuje vzdělávací instituce, v našem případě Justiční akademie, která je charakterizována v kapitole 1.3.

Celoživotní proces učení nás utváří, formuje, vědomostně posouvá dále a provází celý život. K tomu nás vedou různé důvody. Řada jedinců v dřívějších dobách o vzdělávání neměla zájem a až v pozdějším věku se rozhodla toto vzdělání získat. Významnou roli v tomto směru hraje i potřeba osvědčit se na trhu práce. Ti, co nemají žádoucí znalosti a dovednosti, toto další vzdělání volí, aby dosáhli potřebné kvalifikace. Jiné k tomuto přivádí splnit si své cíle tak, aby obstáli v sociálním a občanském životě, případně je uznávala rodina. Motivem může být i kvalitně trávit volný čas.

Realizuje se poté, co člověk dosáhne určitého stupně vzdělání, obvykle tedy potom, co člověk vstoupí na trh práce. Další vzdělávání se může zaměřovat na různé vědomosti,

dovednosti, znalosti, zkušenosti či kompetence, které jsou podstatné pro uplatnění se v pracovním, občanském či osobním životě. (Veteška & Tureckiová, 2008, s. 17–25)

V rámci podnikového vzdělávání se dělí vzdělávání na tréninkové a rozvojové kurzy či programy. Tréninkem se rozumí vzdělávací činnosti, které se zabývají získáním zvláštních znalostí a dovedností, které jsou aktuálně nezbytné pro podávání kompetentních výkonů. Jsou to ty činnosti, které směřují k doplnění scházejících znalostí a dovedností, jež by měly v důsledku vést ke změnám v pracovním chování či návycích. Za rozvoj pracovníků se dají považovat ty vzdělávací činnosti, které se zabývají budoucími potřebami pracovníků a zaměřují se především na seberealizaci zaměstnanců. Rozvoj zaměstnanců, jakožto součást podnikového vzdělávání, se týká zpravidla jen vybraných skupin pracovníků, kam především spadají manažeři, odborníci mající vysoký rozvojový potenciál. (Tureckiová, 2004, s. 96)

V souvislosti se vzděláváním se hovoří o celoživotním učení. To znamená veškeré formalizované i neformální aktivity, které jsou spojené s učením, a jež se průběžně uskutečňují s hlavním cílem, kterým je dosáhnout vylepšení znalostí, dovedností a odborných předpokladů. (Veteška & Tureckiová, 2008, s. 17–20)

Do formálního vzdělávacího systému patří pojetí celoživotního učení. Každému pracovníkovi by měly být dány stejné možnosti vzdělávat se v nejrůznějších etapách života, a to s ohledem na jeho aktuální zájmy, možnosti či potřeby. Celoživotním učením se rozumí veškeré učení, které během života probíhá. Základnu toho tvoří vzdělávání od nejtutějšího dětství, které by mělo zajistit, že člověk získá dovednost učit se a bude k ní zaujímat po celý život pozitivní postoj. (Veteška & Tureckiová, 2008, s. 16)

1.2.3 Profesní vzdělávání

Profesní vzdělávání je spojené s profesí či konkrétní pracovní pozicí. Úkolem profesního vzdělávání je dosáhnout rovnováhy mezi způsobilostí pracovníka a požadavky na danou pracovní pozici. Podstatou je vznik harmonie mezi subjektivní kvalifikací jedince (schopnosti a dovednosti pracovníka) a objektivní kvalifikací, již tvoří požadavky na výkon u dané profese či pracovní pozice. (Zormanová, 2017, s. 35)

Profesním vzděláváním rozumíme periodicky se opakující vzdělávací akce a rekvalifikační vzdělávání. Tento typ vzdělávání nás obohacuje v mnoha směrech. Prohlubuje a zdokonaluje naše kompetence, schopnosti i dovednosti v profesním životě. Zde posuzujeme vlohy jednotlivce včetně jeho přizpůsobení se podmínkám a potřeby současné společnosti a doby. V současnosti je největším cílem vzdělávání mít co nejproduktivnější a nejschopnější jednotlivce pro splnění nároků dané profese a mít k ní dostatečnou způsobilost. Občanské a zájmové vzdělávání je spojeno s kurikulem v odborném či dalším profesním vzdělávání. Kurikulum se zaměřuje zejména na získání kvalifikace s úkolem udržet zaměstnanost. (Veteška & Tureckiová, 2008, s. 16)

Do profesního vzdělávání dále řadíme i další odborné vzdělávání. Jedná se o krátkodobé kurzy, semináře či školení. Tento typ vzdělávání ve většině případů uskutečňují různé organizace a instituce dle potřeb praxe v konkrétní profesi.

Dále se můžeme setkat s pojmem „odborný trénink“. Odborný trénink se zabývá rozvojem dovedností, které se pojí na konkrétní povolání nebo pracovní pozici. Může jít o rozvoj dovedností v oblasti manuální nebo intelektuální. Zakládá se na principu učení akcí a důležitá je přeměna odborných teoretických znalostí do praktických dovedností.

Dle Zormanové (2017, s. 36–38) dělíme profesní vzdělávání:

- **Kvalifikační vzdělávání**

Do této kategorie patří postgraduální studium, které se uskutečňuje z důvodu zvyšování, rozšiřování či prohlubování vlastního vzdělání. Typickým příkladem je doplňující pedagogické nebo doktorandské studium.

- **Rekvalifikační vzdělávání**

Toto vzdělávání absolvuje jedinec, který musí či chce v rámci svého pracovního života měnit kvalifikaci. Ve skutečnosti existují různé druhy rekvalifikace, jako například předkvalifikační kurzy, specifická rekvalifikace, nespecifická rekvalifikace, doplňková či zaměstnanecká rekvalifikace.

1.2.4 Obsah, cíle a specifika dalšího vzdělávání

Obsah profesního vzdělávání

Obsah profesního vzdělávání pracovníků se přetváří do formy učiva přiřazováním závisle proměnných k nezávisle proměnným. Za závisle proměnné se považují vyučovací metody, formy a prostředky. Do nezávisle proměnných se řadí cíle vzdělávání, jeho funkce a předpokládané efekty dané vzdělávací akce. (Barták, 2015, s. 35)

Obsahová složka zasahuje formou:

- metody - jiná metoda se využívá pro znalosti či dovednosti pro využití v obchodě, jiná metoda v technickém směru se volí pro technické znalosti a dovednosti,
- lektora - dle jeho zvláštních osobních dispozic a nadání,

- času a prostoru - souvisí s prostředím, kde vzdělávání probíhá,
- finanční či jiné nákladnosti. (Barták, 2015, s. 35)

Podstatným hlediskem je taková volba či uspořádání správného učiva, díky kterým mohou účastníci vzdělávací akce dosáhnout výsledků, které požadují. Učivo by mělo být optimalizováno, což znamená, že by se měl lektor vyhnout krajnostem (nadbytku či nedostatku informací atd.). Lektor by měl během výuky navazovat kontakt s účastníky, využívat participativní aktivity, upevnit správné postupy, využívat didaktické pomůcky, používat praktické příklady atd. Dále by mělo být učivo užitečné. To znamená, že by mělo účastníkům vzdělávací akce pomoci při řešení skutečných problémů nebo úkolů, se kterými se ve své profesi setkávají. Podstatné je, aby lektor dokázal představit učivo objektivně i subjektivně, s ohledem na přání a potřeby účastníků vzdělávací akce. Dalším významným prvkem je organizovanost, která spočívá v členitosti a uspořádanosti učiva. Lektor by se měl zabývat tím, aby bylo učivo uspořádané, neměly by chybět návaznosti, výklad by měl být jasný a přehledný. Učivo by mělo být přesné a jednotlivé vlastnosti by spolu měly souviset. Lektor by měl umět využít jejich vzájemné vztahy. Kondenzace je spojena s optimalizací učiva. Pokud se charakterizuje proces učení, mělo by se jednat o záměrnou a systematickou tvorbu organizovanějších soustav informací, která by se měla zvyšovat, řádně uspořádat a informace dostávat v přijatelné míře. Během vzdělávání by měl člověk dostat správné informace na správném místě, ale i ve správném čase. Lektor by měl být také jasný a stručný. Díky tomu mohou účastníci mnohem více poznat, ale také pochopit. Výklad lektora by neměl být dlouhý ani obsahovat nepodstatné informace atd. (Barták, 2015, s. 35–40)

Cíle vzdělávání dospělých

Ve vzdělávání dospělých existuje celá řada cílů. Cílem rozumíme úmyslné působení lektora na účastníky dané vzdělávací akce, která je dána předem stanoveným obsahem učiva. Jedinci, kteří se účastní vzdělávací akce, by měli vědět, co se mají naučit, prohloubit, zlepšit nebo prověřit v praxi. Vždy je předem dána časová dotace dané vzdělávací akce. Cíle vzdělávání se dělí na hlavní a dílčí. Hlavní cíle charakterizují základní zaměření dané vzdělávací akce. Dílčí cíle vychází z hlavních cílů a mají tyto cíle ještě upřesnit nebo lépe popsat.

Stanovení cílů a jejich výběr vychází z celé řady objektivních a subjektivních faktorů. Objektivní faktory vychází zejména z profesních požadavků či osobních požadavků. Dále také z možností jedince, který se vzdělává. Za cíl může být v podnikovém vzdělávání stanoveno zvýšení odbornosti, doplnění znalostí, rekvalifikace nebo dosažení určité kvalifikační úrovně. Podstatné je charakterizovat takový cíl, jehož je důležité opravdu dosáhnout. Cíl je vyjádřením objektivních požadavků firmy s ohledem na její subjektivní potřeby a požadavky účastníků vzdělávacích akcí. Cíl by měl být vždy vnímán jako potřebný, žádoucí, a také vycházet z možností a schopností účastníků vzdělávací akce. Měl by být dosažitelný, jasný a maximálně konkrétní.

Stanovené cíle by měly být objektivně hodnotné, což znamená, prohloubení a upevnění znalostí, a také napomoci dosažení dané způsobilosti a požadovaných výkonů pracovníka. Subjektivně žádoucí cíle by měly být přitažlivé (např. profesně-kvalifikační vzdělávání může být realizováno pouze za jistých podmínek, firma, kde pracovník působí, se může účastnit na úhradě nákladů, které jsou spojeny s účastí jejich pracovníka na dané vzdělávací akci), pokud je vzdělávání úspěšně dokončeno, dostává účastník certifikát a dochází ke zvýšení jeho kvalifikace. (Barták, 2008, s. 24–25)

Specifika dalšího vzdělávání

Dospělí se velmi liší od dětí a mládeže. Jednou z odlišností jsou rozdíly jejich vzdělávání. Učení dospělých má svá specifika. Pro děti a mládež je vzdělávání primární. U dospělého je to pouze jedna z několika rolí, jež ve svém životě jedinec plní. Další rolí je například role rodiče, partnera, zaměstnance nebo participujícího občana.

Dospělí mají na učení méně času, protože mají mnohem více povinností a starostí. Rostou u nich také vnější tlaky, které jim zabraňují v tom, aby intenzivně studovali. Tlaky bývají pracovního, rodinného nebo jiného charakteru. Pro dospělé je však typické, že jsou více sociálně vyzrálí než děti či mládež, vyrovnanější a mají vybudovaný systém hodnot. Pro dospělého je charakteristické, že se dokáže mnohem lépe koncentrovat a umí udržet pozornost déle než děti či mládež. Kromě toho umí poznat sami sebe a zvládnou se ohodnotit. Dospělí mají lepší logické myšlení, avšak postupně jim schází schopnost mechanické paměti. Mnohem lépe zvládnou si zapamatovat to, co si dokážou spojit s praxí a se zkušenostmi, které doposud získali. Mnohdy jim stačí, když se učí díky výkladu učiva, někomu postačí studijní materiál a dalšímu monologické metody (přednášky, výklady). Důraz je u dospělých kladen zejména na praktické myšlení. V oblasti vzdělávání si často dospělí stanovují smysl, cíle či přínos. (Barták, 2008, s. 17–18), (Plamínek, 2014, s. 227–228)

1.3 Justiční akademie v Kroměříži

Tomuto tématu bude věnována samostatná kapitola z důvodu, že Justiční akademie v Kroměříži je stěžejní složka pro vzdělávání zaměstnanců justice. ASJA je Asistenční Systém Justiční Akademie, jímž se rozumí elektronický systém pro přihlášení na semináře, které pořádá Justiční akademie pro soudce, státní zástupce či další zaměstnance justice (např. Ministerstva spravedlnosti České republiky). Uživatelé ASJA mají na webových stránkách k dispozici především prezentace, e-learningové texty, dále video záznamy či audio záznamy z přednášek a další doprovodné vzdělávací materiály. Existují dva druhy seminářů, a to distanční a prezenční, ty jsou s osobní přítomností na daném semináři či jsou organizovány online jako videokonference nebo streamovaný přenos. (ASJA, online, cit. 2020-10-27)

Každý zaměstnanec i soudce by měl mít u této instituce zřízen svůj účet. V evidenci je veden pod osobní kartou, která nabízí specializace pro jeho konkrétní pracovní zařazení. Jednotlivé nabídky pak chodí uživatelům přímo na pracovní email.

Justiční akademie vznikla dle zákona o soudech a soudcích. Jedná se o instituci resortu Ministerstva spravedlnosti ČR a je součástí Evropské justiční vzdělávací sítě. Nejprve fungovala hlavně ve Stráži pod Ralskem, ale i v Praze a Kroměříži. Od roku 1994 byla v Kroměříži ještě navíc zřízena Justiční škola, která se zaměřovala na vzdělávání vyšších soudních úředníků. Z tohoto důvodu bylo roku 2005 určeno sídlo Justiční akademie právě v Kroměříži. Díky tomuto spojení akademie a Justiční školy vznikla jediná instituce určená pro vzdělávání všech civilních pracovníků justice. (ASJA, online, cit. 2020-10-27)

Obrázek 1 – Budova Justiční akademie v Kroměříži



Zdroj: Národní pedagogické muzeum a knihovna J. A. Komenského, online, 2020-10-27

V Čele Justiční akademie stojí ředitel, kterého jmenuje ministr spravedlnosti, a dále rada, která má 15 členů. Ministr spravedlnosti také jmenuje předsedu rady, místopředsedu a dalších sedm členů. Dva členy jmenují předsedové Nejvyššího soudu, Nejvyššího správního soudu a nejvyšší státní zástupce. Vzdělávání se uskutečňuje v učebnách v Kroměříži a v regionálních učebnách, které jsou v Praze, Českých Budějovicích, Hradci Králové, Litoměřicích, Plzni, Olomouci, Ostravě a Brně. (ASJA, online, cit. 2020-10-27)

Justiční akademie (ASJA, online, cit. 2020-10-27) dělí oblasti vzdělávání, dle zaměření:

- **Civilní soudnictví**

Obsahuje dvě oblasti, a to civilní právo a opatrovnickou agendu. Z oblasti civilního práva je možné se vzdělávat v oblasti společného jmění manželů, nájemního práva, katastru nemovitostí, bytového spoluvlastnictví, náhrady škody a nemajetkové újmy, řízení o pozůstalosti. Opatrovnická oblast nabízí semináře na téma opatrovnické a rodinně-právní agendy, rozhovory s dítětem, využití mediačních technik pro

opatrovnické soudce, semináře pro forenzní sociální pracovníky či zavedení interdisciplinární spolupráce v rámci soukromého rodinného práva.

- **Trestní soudnictví**

Zaobírá se trestně právní agendou, určenou především pro soudce, asistenty soudců a státní zástupce. Pro trestní právo se nabízí semináře zaměřené na nové legislativy v tomto odvětví, na psychologii výslechu dospělého, vazbu a řízení vazební, praktické řízení od nápadu obžaloby do výkonu rozhodnutí, zdokonalování v anonymizaci soudních rozhodnutí, ukládání trestů, domácího násilí a násilí na ženách. Nově jsou také zařazeny semináře k aktuálnímu tématu covid 19 a jeho dopady v trestním právu.

- **Správní soudnictví**

Z oblasti správního práva jsou k dispozici semináře týkající se zákona o mediaci a možnosti jeho využití v praxi, aktuální otázky ze stavebního práva a vybrané záležitosti týkající se azylového a cizineckého práva z mezinárodní a vnitrostátní perspektivy, dále věci soudního přezkumu z oblasti územního plánování a stavebního řádu.

- **Ústavní právo a lidská práva**

Certifikované online kurzy z této oblasti se zaměřují na Radu Evropy, konkrétně na problematiku azylu a EÚLP, bioetiku, boj proti obchodování s lidmi, justici vstřícnou k dětem, lidská práva v oblasti sportu, násilí páchané na ženách či domácí násilí, práva osob se zdravotním handicapem, Standardy Evropského výboru pro zabránění mučení, úvod k Evropské úmluvě o lidských právech a Evropského soudu pro lidská práva nebo zákaz špatného zacházení.

- **Ekonomie, finance a management**

Zahrnuje dvě oblasti, kdy první se zabývá ekonomickou správou a do druhého okruhu spadá ekonomie, finance a účetnictví pro soudce a státní zástupce. Ekonomická správa

zahrnuje semináře týkající se ekonomické správy soudů a státních zastupitelství, zdaňování příjmů ze závislé činnosti, zákoníku práce, cestovních náhrad, mzdové agendy, veřejných zakázek malého rozsahu, personalistiky, atd. Oblast ekonomie, finance a účetnictví pro soudce a státní zástupce nabízí semináře zabývající se problematikou orientace v účetnictví a daňové evidenci OSVČ, zákonem o spotřebitelském úvěru, vypořádáním se s odlišnými závěry znaleckých posudků, metodami odhalení dotačních podvodů, identifikací příjmů fyzických osob pro opatrovnické účely, účetními aspekty insolvenčního řízení a rozpoznávání úpadku z účetních výkazů, atd.

- **Vzdělávání odborného personálu justice**

Zahrnuje semináře určené pro asistenty, justiční čekatele, justiční personál soudů a státních zastupitelství, právní čekatele, vyšší soudní úředníky a soudní tajemníky.

- **Další profesní vzdělávání**

Obsahuje semináře z oblasti etiky, justičních systémů, Microsoft Office a psychologie.

- **Cizí jazyky**

Nabízí semináře z anglického, německého a francouzského jazyka, většinou v delším časovém intervalu, využívané formou letní nebo zimní školy

- **Mezinárodní spolupráce**

Do této oblasti patří semináře z civilního evropského práva, metodiky justičního vzdělávání, správního evropského práva, trestního evropského práva a výměnné i studijní stáže.

- **Partnerské akce**

Z tohoto oboru se nabízí semináře k řešení problematiky spotřebitelských sporů u nás, exekučního řízení, psychologie pro právníky, právní režim mezinárodních obchodních transakcí a bytové spoluvlastnictví.

- **Možnosti dalšího vzdělávání – vstupní a průběžná vzdělávání**

Po roce 2015 proběhla ve vzdělávání justičních a právních čekatelů i asistentů soudců zásadní změna. Nově byla podstatná zejména praktická a procesní příprava. Došlo k úbytku teoretických přednášek z oblasti hmotného práva. Úlohou Justiční akademie je nabídnout semináře, které se zaměřují zejména na trénink praktických dovedností, jako je např. práce se spisem, příprava na vedení řízení, simulace (civilní jednání, hlavní líčení, správní soudnictví). Pro právní čekatele státních zastupitelství jsou určeny semináře zabývající se průběhem trestního řízení, řízení před soudem, znaleckými posudky, opatřováním důkazů, vyšetřováním, domovními prohlídkami atd. (ASJA, online, cit. 2020-10-27)

- **Společné vzdělávání**

V září 2020 proběhla první konference k projektu PDP1 – Systém společného vzdělávání. Tento systém představili pracovníci Ministerstva spravedlnosti, Probační a mediační služby a Vězeňské služby. Projekt se zabývá podporou spolupráce v oblasti justice, a to za pomoci tvorby společného vzdělávání pro pracovníky Vězeňské služby, Probační a mediační služby, sociální kurátory, pracovníky neziskových organizací, justiční aparát a další experty v daných oblastech. Úkolem projektu je propojit systém vzdělávání těchto zaměstnanců, které působí v oblasti vězeňství, probace a mediace. Díky projektu společného vzdělávání by si daní pracovníci justice měli zvýšit svou kvalifikaci a kompetenci a tím zlepšit přístup k odsouzeným a propuštěním. Celkově by mělo dojít k zřetelnému zlepšení kompletní péče o tuto skupinu obyvatel. (JUSTICE, online, cit. 2020-10-27)

- **E-learningové vzdělávání**

Kvůli fungování eJustice je nezbytné, aby docházelo ke vzdělávání pomocí e-learningu, který je založen na streamu přednášek do dalších pracovišť Justiční akademie, ale také obstarání interaktivních učebních textů pro zaměstnance justice. Justiční akademie se chce zabývat dalším rozvojem distančního vzdělávání a poskytovat streamy ze seminářů či školení formou videokonferencí. Kromě toho také poskytovat pracovníkům písemné materiály ke vzdělávacím oblastem, a to díky e-learningovým kurzům a textům. Další důležitou oblastí je tvorba archivu, který nabídne následný stream záznamů ze školení centrálního datového úložiště v Justiční akademii. (ASJA, online, cit. 2020-10-27)

- **Partnerské vzdělávání**

Z oblasti mezinárodních vzdělávacích akcí se uskutečňuje spolupráce s různými zahraničními vzdělávacími institucemi. Důležitou roli hraje Evropská justiční vzdělávací síť. Justiční akademie je řádným členem této sítě. Díky ní se mohou pracovníci účastnit vzdělávacích akcí se zahraničním prvkem v zemích Evropské unie. Dalším klíčovým partnerem jsou například Akademie evropského práva, Rada Evropy (její vzdělávací program HELP), Evropská komise (DG Justice) a justiční akademie Slovenska, Polska a Maďarska (tedy zemí V4). Justiční akademie se bude v budoucnu snažit spolupracovat i s dalšími důležitými institucemi, které jí napomohou doplnit plán vzdělávání. Především se bude jednat o rozvoj intenzivního partnerství s Notářskou komorou, Exekutorskou komorou, Jednotou českých právníků, Asociací insolvenčních správců, Komorou soudních tlumočnicků a Českou advokátní komorou. (ASJA, online, cit. 2020-10-27)

- **Vzdělávací akce z ekonomické oblasti**

Justiční akademie nabízí mimo jiné i odborné vzdělávací činnosti pro pracovníky ekonomické správy soudu a státních zastupitelství. Důvodem je tvorba funkčního a jednotného systému vzdělávání v různých oblastech (např. účetnictví, pracovní právo, státní pokladna, rozpočty, mzdové účetnictví, správa majetku, veřejné zakázky, aj.), jež bude mít pozitivní vliv na fungování a kvalitu práce v oboru justice. Aktuálně se většina pracovníků z pozic pokladní, účetní, mzdová účetní, správce majetku, rozpočtář účastní školení, které pořádají soukromé vzdělávací agentury, což znamená poměrně vysoké finanční náklady. Často se také stává, že dané školení není zcela v souladu s potřebami pracovníků resortu justice, jelikož se ho účastní i lidé ze soukromého sektoru. Díky tomuto se nyní snaží Justiční akademie rozšiřovat nabídku seminářů, aby odpovídala i potřebám pracovníků z resortu justice. (ASJA, online, cit. 2020-10-27)

1.3.1 Zásady justičního vzdělávání

Instituce, odpovědné za vzdělávání soudců z 28 členských států Evropské unie, přítomné na Valném shromáždění Evropské sítě pro justiční vzdělávání EJTN (European Judicial Training Network) konaném dne 10. června 2016, oficiálně přijaly devět hlavních zásad justičního vzdělávání. Tyto zásady, přijaté jednomyslně společným prohlášením, uznávají význam a specifčnost vzdělávání, které by mělo být přínosem pro soudce a státní zástupce v demokratických společnostech. Jako záruka kompetentnosti a odbornosti je justiční vzdělávání nepochybně nezbytné k tomu, aby si odborníci v oblasti práva mohli efektivně a legitimně plnit své povinnosti. Posilováním jednotlivých aktérů v justici toto vzdělávání plně přispívá k zajištění nezávislosti justice a k ochraně práv, zabezpečení toho, k čemu je justice povolána. Toto prohlášení připomíná význam specializovaného vzdělávání před nastoupením do jakékoliv funkce a během celé odborné kariéry soudců. Zdůrazňuje, že justiční vzdělávání se nesmí

omezovat pouze na právnické vzdělávání, ale jeho výstupem musí být odborné dovednosti a hodnoty. Vyzývá členské státy, aby umožnily účelné vzdělávání soudců, a připomíná jim, že je to i jejich povinnost. Závěrem opět připomíná význam podpory nejvyšších soudních orgánů v procesu vzdělávání. Toto prohlášení přijala Evropská síť soudních rad (European Network of Councils for the Judiciary - ENCJ), která sdružuje soudní rady 28 členských států Evropské unie. Devět zásad justičního vzdělávání nyní představuje nejen společné východisko, ale i plošný základ sjednocující všechny instituce justičního vzdělávání Evropské unie a přesahuje tak různorodost právních systémů a přístupů ke vzdělávání soudců a prokurátorů v Evropě.

Síť EJTN vyzývá vzdělávací instituce Evropské unie, aby tyto zásady využívaly, jako východisko a zdroj inspirace, ale také jako společný rámec aktivit v oblasti justičního vzdělávání. Jejich účelem je usměrňovat a inspirovat nejen vzdělávání jednotlivých soudců a prokurátorů v Evropské unii, ale i instituce justičního vzdělávání zvenčí, které chtějí přijmout její standardy.

Valná hromada EJTN dne 10. června 2016 v Amsterdamu jednohlasně schválila následující zásady justičního vzdělávání, přičemž zároveň uznala, že by měly platit i pro státní zástupce do té míry, do které patří v rámci národního "corps judiciaire".

1. Justiční vzdělávání je multidisciplinární a praktický druh vzdělávání, jehož hlavním účelem, jako doplňkového formátu k právnickému vzdělání, je předávání poznatků o odborných technikách a hodnotách.
2. Všem soudcům a prokurátorům by mělo být poskytnuto úvodní vzdělávání před jejich jmenováním do funkce, resp. během výkonu funkce.
3. Všichni soudci a státní zástupci by po svém jmenování do funkce a během celé své kariéry měli mít právo na pravidelné průběžné vzdělávání, přičemž mají zodpovědnost za zapojení se do vzdělávacích akcí. Každý členský stát by měl zavést systémy, které soudcům a prokurátorům umožňují uplatňovat toto právo a plnit tuto povinnost.

4. Vzdělávání je součástí běžného pracovního života soudce a prokurátora. Všichni soudci a státní zástupci by měli mít čas účastnit se vzdělávání během své běžné pracovní doby, pokud to ve výjimečných případech neohrožuje výkon spravedlnosti.
5. V souladu se zásadami nezávislosti justice si sestavení, obsah a realizaci justičního vzdělávání určují výhradně vnitrostátní instituce odpovědné za justiční vzdělávání.
6. Vzdělávání by měli přednostně poskytovat soudci a státní zástupci, kteří byli v minulosti vyškoleni pro tento účel.
7. Při soudním vzdělávání by se přednostně měly využívat aktivní a moderní vzdělávací techniky.
8. Členské státy by vnitrostátním institucím odpovědným za justiční vzdělávání měly poskytnout dostatečné financování a jiné zdroje k dosažení jejich účelu a cílů.
9. Nejvyšší justiční orgány by měly podpořit vzdělávání. (EJTN, online, cit. 2021-01-31)

2 KARIÉRA

Kariérou se rozumí dráha či postup, jež se odehrává na určité časové ose. Začíná v době, kdy člověk nastupuje do zaměstnání nebo do školy. Je to dráha životem, především z hlediska profesionální úrovně, na níž jedinec získá nové zkušenosti a uskutečňuje svůj vlastní potenciál. (Bělohlávek, 1994, s. 9–12), (Greenhaus & Callanan, 2010, s. 195)

Profesní kariéra je nedílnou součástí etapy životní cesty člověka a provází ho na jeho pracovní dráze. Vždy záleží na jedinci. Na tom, jaké má ambice, zda disponuje vytrvalostí, a má nutnou dávku sebedůvěry. Tradičně se za úspěch v kariéře považuje posun zaměstnance směrem vzhůru, nejlépe v celkové organizační struktuře organizace.

Především je důležité znát dobře sám sebe, správně se odhadnout. Vědět dopředu, co nás zajímá, v čem bychom mohli být úspěšní, případně, v čem vynikáme. To nám usnadní výběr správného zaměstnání. Předpokladem k profesní prosperitě, a zda budeme v zaměstnání spokojeni je, zda se nám podaří najít takovou práci, která nás bude naplňovat a bavit. V současné době lidé nastupují do práce bez rozmyšlení. Většinou je k tomuto ukvapenému rozhodnutí vede hmotné zabezpečení, jiní ani netuší, jakým směrem se mají ubírat. Časem se vždy projeví, že se pro ně daný druh práce nehodí, ať z důvodu, že nemají dostatečnou kvalifikaci, či pracují pomalu a ve zvládnutí svých povinností mají značné mezery. Toto je pak utrpení jak pro zaměstnance, tak i pro samotného zaměstnavatele. Předností každé organizace je, když má připravený plán rozvoje zaměstnanců, díky kterému se mohou systematicky postupovat krok po kroku.

Aby byl kariérní rozvoj úspěšný, musíme mít dostatek náležitých pracovníků a zároveň disponovat takovými nadřízenými zaměstnanci, kteří správně odhadnou, kdy zaměstnance povýšit, a kdy ho přesunout na jiné, pro něj vhodnější pracovní místo. Na

nich je i správně stanovit hranice, aby zaměstnanci vykonávali takové funkce a zastávali pracovní činnosti, které bez větších obtíží zvládnou. Vedoucí pracovníci musí správně posoudit, zda zaměstnanci mají dostatečné vědomosti a praktické zkušenosti k tomu, aby v nich mohli podporovat zájem na sobě pracovat a kariérně se posouvat dále. Za pomoci organizační struktury si vedoucí pracovníci předem zvolí ty zaměstnance, kteří mají schopnosti vhodné pro organizaci. Disponují jak profesním, odborným i lidským potenciálem. Na základě získaných titulů, případně certifikátů a osvědčení se nadále mění možnosti, k vylepšení jejich pracovní pozice v organizaci. S eventuálním pracovním postupem se dále nabízí využívání dalších benefitů, jako je služební automobil, mobilní telefon a navýšení počtu podřízených pracovníků, které jsou schopni v organizaci řídit a vést. Stoupající výše jejich platu je samozřejmostí. Toto jsou daná kritéria k posuzování kariérního postupu zaměstnanců.

Bělohlávek (1994, s. 9–12) dělí kariéru na vnitřní a vnější:

Vnitřní je kariéra subjektivní, která ukazuje na význam událostí, a to s ohledem na jednotlivce. Ta představuje postoje zaměstnance, jeho pracovní zkušenosti a osobní růst.

Vnější je objektivní kariéra, znamená hledisko zaměstnavatele, kterou je možné spatřit v materiálech personálního oddělení nebo v životopisech, které uchazeči dokládají při přihlášení do zaměstnání nebo konkurzu. Jedná se o soupis absolvovaných škol, kurzů či školení, předchozích pracovních zkušeností nebo i pracovních změn.

2.1 Řízení kariérního rozvoje zaměstnanců

V procesu řízení kariéry by měl každý zaměstnavatel vybírat, hodnotit a zdokonalovat své zaměstnance. Díky tomu si zajistí dostatek adekvátních pracovníků, kteří budou odpovídat jeho potřebám a budou prospěšní ke splnění firemních záměrů.

Během 80. a 90. let 20. století byly velmi oblíbené kariérové mapy a typologie. Takovým způsobem, jako se pozoruje odklonění od teorie rysů ke kompetencím, se dá analogicky pozorovat odklonění od determinujícího přístupu kariéry k pojetí kariéry, která se zakládá na otevřeném a adaptivním systému. Díky determinujícímu přístupu se dá dopředu určit směr kariéry a je také možné se držet jistých stereotypů (např. finanční manažer je spíše introvertnější, avšak převažuje u něho zpravidla analytické myšlení před intuitivním). (Hroník, 2007, s. 99–100)

Podle obrázku níže jsou možné pouze tři směry rozvoje pracovníků. Za první je považován postup v rámci hierarchie. Druhým směrem kariéry se rozumí získávání dalších nebo jiných odborností. Třetí směr kariéry je založen na prohloubení odbornosti. Je zřejmé, že člověk může během kariéry postupovat různými směry. (Hroník, 2007, s. 99–100)

Obrázek 2 – Směry Kariéry



Zdroj: Hroník, 2007, s. 100

Řízení kariéry je založeno na tom, že se pracovníkům dávají příležitosti k postupu v pracovních funkcích a k rozvoji jejich kariérní dráhy. Tímto se zajišťuje, aby měla firma dostatek talentovaných pracovníků, jež potřebuje. Díky složkám řízení kariéry se poskytují příležitosti ke vzdělávání, rozvoji, plánování kariéry či následnictví v manažerských funkcích. (Kociánová, 2010, s. 176)

Politika řízení kariéry souvisí s rozhodováním o zformování svých manažerů (povyšování z interních zdrojů) a získávání manažerů z vnějších zdrojů. Politiku řízení kariéry popisuje poměr jednotlivců získaných z vnitřních zdrojů ve funkcích. Politiku řízení kariéry ve firmě popisuje také časová dimenze investic do kariérního rozvoje pracovníků. Některé firmy se zaměřují především na současnost. Tedy na to, že kariéru pracovníků pro budoucnost neřídí a v případě, že vznikne potřeba, tak pracovní pozice obsazují vhodnými kandidáty operativně a z vnitřních i vnějších zdrojů. Ve firmách v dnešní době bývá dobře propracovaný systém řízení kariéry. Existují dlouhodobé kariérní plány a pracovníci jsou rozmístěni do pozic na základě předem vymezených programů. V takových organizacích funguje řízení pracovního výkonu, hodnocení potenciálu pracovníků za pomoci development center, využívají se assessment centra pro vyhledávání talentovaných lidí z vnějšku, ale také uvnitř organizace. (Kociánová, 2010, s. 176), (Noe & Kodani, 2018 s. 63)

Z hlediska zaměstnanců existují tyto cíle politiky řízení kariéry:

- umožnit zaměstnancům vedení, podporu a povzbuzení, jež je důležité, pokud mají zaměstnanci využít svůj potenciál a dosáhnout úspěchů v kariéře ve firmě, která odpovídá jejich talentu,
- dát zaměstnancům možnost jistého sledu vzdělávání a nabytí zkušeností, které je zásobí důležitými znalostmi a dovednostmi pro různé úrovně odpovědnosti a pravomoci, jichž mohou s ohledem na své schopnosti dosáhnout. (Kociánová, 2010, s. 176)

2.2 Plánování kariéry

Nepostradatelnou složkou řízení kariéry je její plánování. Plánování vlastní kariéry by se nemělo podceňovat. Začátek úspěchu je již v tom, že si každý jedinec umí zodpovědět základní otázky ohledně plánování kariéry. Předpokladem je, že ví, co umí. Tedy dokáže věcně posoudit své dosavadní vzdělání, již proběhlou praxi, možnosti jazykového využití a další. Ujasnit si, co pro něj představuje úspěch. Zda pouze vysoký plat nebo prestižní pozice, či dává přednost takovému zaměstnání, které mu přináší radost a požitek z práce. Důležitým faktorem je i umět se odhadnout. Povaha extroverta či introverta bude mít vždy jiné ambice, zda lidi bude chtít spíše řídit nebo se sám nechá v práci vést. Plánování kariéry je proces, ve kterém by si zaměstnanci měli vymezit posloupnost své profesní dráhy a následně zrealizovat dílčí kroky ke splnění svých stanovených cílů.

Plánování kariéry je spojené s definicí drah kariéry. Tedy cest, po nichž se může rozvíjet postup pracovníků ve firmě. Plánování kariéry vyplývá ze stanovených požadavků organizace, z hodnocení pracovních výkonů a rozvojového potenciálu pracovníků či z plánů následnictví pracovníků působících v manažerských funkcích. Tímto způsobem získané informace se převádí do individuálních programů kariérního rozvoje, a také do obecných opatření, která se zabývají rozvojem manažerů, na poradenství související s kariérou či mentoringem.

Kariérní postup se dá charakterizovat podle toho, jaké schopnosti pracovníci potřebují, aby dokázali vykonávat určitou práci, jež jim umožní kariérní postup po žebříčku kariéry. Žebříček kariéry znamená posloupnost pracovních míst, kde je vyšší míra pravomocí i odpovědnosti, a jež vytváří kariéru. Těmto úrovním se také říká pásmo schopností. V každém pásmu by měly být určeny schopnosti, které jsou nezbytné pro dosažení kariérního postupu na konkrétní úroveň, aby se dala sestavit mapa kariéry, na které budou označeny cílové body, kterých musí člověk dosáhnout. (Armstrong & Stephen, 2015, s. 327)

Pracovníci by měli myslet na to, že je důležité vědět, jakou úroveň schopností potřebují, aby se dosáhlo postupu v rámci kariéry. Právě to by mělo pracovníkům pomáhat během plánování vlastního rozvoje. Zároveň by měli mít také podporu od svých vedoucích a personalistů, případně poradců zabývajících se rozvojem manažerů či mentorů. V případě potřeby se může zorganizovat i další vzdělávání, ale nejprve je nezbytné si ujasnit, co musí pracovníci udělat pro sebe, pokud se chtějí ve firmě dočkat kariérního postupu. (Armstrong & Stephen, 2015, s. 327)

- **Stupně kariéry**

V ideální kariéře se dá popsat pět stupňů kariéry. Do organizace mohou přijít noví pracovníci, kteří mají za sebou první dva stupně kariéry. Mohou však vstoupit do organizace také ti lidé, jež se v předchozí firmě dostali na úroveň plateau nebo útlumu. I tak mohou kariéru velmi dobře znovu nastartovat, jelikož nové prostředí pro ně může být důležitým podnětem. Jednotlivé stupně kariérní dráhy musí být vždy v souladu s potřebami či požadavky firmy. Veškeré nezbytné funkce a odborné požadavky, které mají směřovat k dosažení firemních cílů, se musí objevit i v modelu kariéry. Jednotlivé stupně kariérní dráhy musí být stanoveny tak, aby byly dosažitelné. V případě, že by tomu tak nebylo, podnik by přestal být hodnověrný. Stupně kariéry je nezbytné spojit vždy s různými rozvojovými opatřeními (např. další vzdělávání, způsoby zvyšování kvalifikace, jako je například profesní trénink, mentoring, koučink a další). (Hroník, 2007, s. 100–101), (Niermeyer & Seyfert, 2005, s. 93)

Občas se stává, že je jednotlivým stupňům kariéry přiřazen chronologický věk. I to ale může být velmi zavádějící či nepřesné, jelikož programátor je na vrcholu v jiném věku než například politik. (Hroník, 2007, s. 100-101)

Hroník (2007, s. 100–101) stupně kariéry člení takto:

1. Příprava

Podstatnou úlohou je načerpat nové poznatky a zkušenosti s jejich uplatněním. Důležitou rolí je stát se zvědavým „žákem“, jež se umí zeptat. Kromě toho se také dokáže orientovat v tom, co by chtěl dělat, vytvoří si své představy o budoucí kariéře. Takový stupeň se uskutečňuje ještě v době, kdy člověk studuje nebo absolvuje praxi. Při velké změně kariérové dráhy dochází k základní orientaci v oborově a funkčně novém prostředí.

2. Rozvoj

Důležitým úkolem je najít identitu a rozhodnutí, jakým směrem se bude kariéra nadále ubírat, jestli směrem specialisty nebo generalisty. Rozvoj kariéry se může uskutečnit třemi směry, a to jako postup v hierarchii, získávání nové odbornosti či prohloubení odbornosti pracovníka.

3. Vrchol

Zaměstnanec se dostal do takové pozice, v níž je akceptován. Není již v roli kouče. Pro ostatní je inspirací. Pracovník dokáže dosahovat maximálních pracovních výkonů a jsou mu zadávány stále náročnější úlohy.

4. Plateau

Je nezbytné, aby pracovník dosahoval co nejlepších výkonů. Udržení určité úrovně pracovní výkonnosti se uskutečňuje dle nabytých znalostí a dovedností. Novou úlohou je předání zkušeností. Pracovník se zpravidla objevuje v roli mentora, protože vliv na ostatní je neustále vysoký.

5. Útlum

Výkonnost zaměstnanců se snižuje stejným způsobem jako vliv na ostatní. V této fázi si pracovník hledá další možnosti pracovního uplatnění, buď v rámci firmy, nebo také mimo ni. V organizaci může dostat roli konzultanta.

Metody plánování kariéry

Existují různé metody plánování kariéry. Důležitou roli hraje rozvojový plán, jímž prochází celá kariérová dráha, kde na trase této dráhy se mohou objevit plány zastupitelnosti a zejména plán nástupnictví. Níže budou uvedeny nejdůležitější metody plánování kariéry.

Kariérové mapy a typy

Kariérovou mapou se rozumí budoucí postup z jedné pracovní funkce do další, zpravidla vyšší, a to dle splnění taxativně stanovených požadavků. Předpokladem pro kariérový postup k pracovní pozici, která je na hierarchicky vyšší úrovni, je dosažení konkrétního pracovního místa předchozího stupně a získaná či prokázaná úroveň znalostí, dovedností, zkušeností či schopností k vykonávání konkrétní práce. Z hlediska zaměstnance se dají postupy popsat jako eventuální cesty, jimiž musí ve firmě projít, aby se dostal do souladu s předpoklady pro konkrétní pracovní místo. (Dvořáková, 2012, s. 528)

U žen existují tyto tři kariérové typy:

1. Konvenční kariéra

Žena působí v konkrétní profesi pouze krátkodobě a končí v ní v momentě, kdy se provdá. Také existují případy, kdy se žena po založení rodiny do práce již nevrací.

2. Přerušovaná kariéra

Žena si buduje pracovní pozici ještě před tím, než se jí narodí děti. Po porodu je s dětmi doma, až do té doby, než jsou děti samostatnější. Poté se vrátí na pozici, kterou vykonávala před mateřskou či rodičovskou dovolenou. Otázkou zůstává, zda žena po svém návratu do zaměstnání vykonává práci se stejnou kvalifikací, a jestli si během doby, kdy byla na mateřské či rodičovské dovolené, dokázala udržet svou odbornost.

3. Dvoustupý druh kariéry

Žena pracuje a buduje si jistou pozici, až do té doby, než se jí narodí děti. Po porodu o děti pečuje, ale současně se věnuje i práci. S dítětem je doma jen po dobu šestinedělí. (Šnýdrová, 2006, s. 48)

2.3 Kariérový pohyb

Během kariéry dochází k různým přesunům. Lidé mění pracovní místo, zaměstnavatele, mění svou pozici v organizaci (povýšení, přesun na nižší pozici), či přechází z jedné oblasti činnosti do další (například pracovník výroby dostane nabídku pracovat v oddělení marketingu). Studium kariéry si žádá monitoring a pečlivé utřídění přesunů, jimž se říká kariérový pohyb. (Váchal & kol., 2013, s. 320)

Existují dva systémy klasifikace kariérových pohybů, jež mají zjednodušit orientaci v různých organizačních přestupech nebo i během pracovní dráhy jedince. Autorem těchto klasifikací jsou E. H. Schein a E. E. Jennings. (Bělohlávek, 1994, s. 13–15)

- **Dimenze kariérového cyklu – E. H. Schein**

Schein monitoroval změny související s průběhem kariéry manažerů. Uvedl tři hlavní dimenze vnější formy kariéry a na jejich základě charakterizoval i tři druhy kariérového pohybu, a to rozměr hierarchický, radiální, funkcionální nebo technický.

Dále popsal systém funkcí ve firmách jako kužel (kužel je zobrazen na obrázku níže). Na vrcholu kužele je ředitel či předseda a vrcholové vedení firmy. Pod vrcholem se pak nachází nižší úrovně. Základnu kužele tvoří řadoví zaměstnanci. Kužel se dá dělit na jednotlivé výseče, přičemž každá výseč je odborná oblast, jako je marketing, řízení lidských zdrojů, výroba apod.

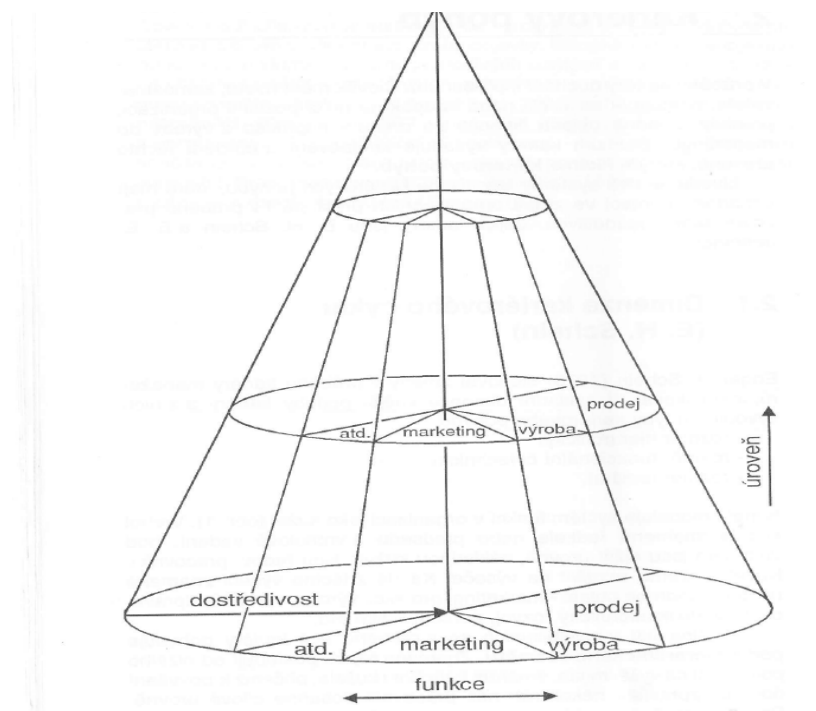
Většina pracovníků firmy se během kariéry pohybuje dle hierarchického rozměru. Z toho plyne, že lidé postupují od nižšího pracovního místa až na vyšší místa, která se nachází na vrcholu kužele. K povýšení dochází víckrát, než se zaměstnanec dostane na cílovou úroveň. Pouze ve výjimečných případech se objeví sestup na nižší pracovní pozici. Jsou firmy, které nedávají možnost velkému hierarchickému postupu. Pro postup od nejnižšího pracovního místa k nejvyššímu je pouze jeden či jen několik málo stupňů.

Na další straně může v jiných firmách existovat určitý odstup mezi pracovními místy na nejnižší a nejvyšší pozici. Pracovník prochází ve své kariérní dráze často změnami postavení. Typickým příkladem je armáda. V tomto případě se mluví o vertikálním pohybu. (Bělohlávek, 1994, s. 13–15)

Současně se lidé pohybují dle funkcionálního či technického rozměru. Jedná se o přechody mezi nejrůznějšími odbornými oblastmi (např. z oddělení finančního do oddělení marketingu). Příkladem tohoto pohybu je změna zaměstnání, která souvisí s rekvalifikací. Jindy se hovoří o druhé kariéře, což se říká kariéře v novém zaměstnání. Na kuželu se pracovník pohybuje horizontálně po jeho obvodu. Je to pohyb horizontální laterální, který může být spojen s pohybem vertikálním.

Další dimenze je spojena s pohybem, který je méně patrný. Jedná se o pohyb od povrchu kužele směrem do jeho středu a opačně. Tímto způsobem dochází k dostředivým přechodům. Jedná se o přechody, které jsou mezi specializovanými oblastmi na okraji kužele až do oblastí obecného řízení firmy směrem do středu kužele. Příkladem je, že ředitel výroby vykonává ještě v obecné rovině veškeré odborné oblasti jako vedoucí samostatné organizační jednotky. Tento pracovník přechází z jednoho odborného místa na stejnou úroveň hierarchie (např. do funkce technického ředitele). Mluví se o horizontálním odstředivém pohybu. (Bělohlávek, 1994, s. 16)

Obrázek 3 – Kariérový pohyb dle Scheina



Zdroj: Bělohávek 1994, s. 14

- **Mobilografie – E. E. Jennings**

Mobilografie vyhodnocuje dosavadní kariérovou dráhu manažerů. Jednotlivým pohybům se uvádí skóre mobility dle Bělohávek (1994, s. 15–19):

- T (technické) – různé nemanážerské funkce (např. účetní, přípravář, atd.),
- U (povýšení) – postup na funkci, kde jsou vyšší pravomoci, zodpovědnost, a také náročnější úkoly,
- L (lateralita) – jedná se o pohyb mezi různými funkcemi, ale o stejných stupních pravomoci nebo zodpovědnosti, avšak mezi nejrozličnějšími odbornými oblastmi,

- S (setrvání) – setrvání v konkrétní funkci bez povýšení či sestupu na nižší pozici,
- D (sestup) – jedná se o přeřazení na funkci, kde jsou nižší pravomoci, odpovědnost či náročnost úkolů,
- X (odchod) – manažer odchází z firmy.

Jennings zobrazuje jednotlivé pohyby během kariérní dráhy manažera a dává jim určité numerické hodnoty. Systém kvantifikace není vůbec jednoduchý. Na začátku se body za laterální pohyby sčítají, jestliže se jedná o osvojení nových zkušeností a dovedností. Poté se body za laterální pohyb odečítají, jelikož takový pohyb vyjadřuje neschopnost člověka dosáhnout v konkrétní oblasti vyššího pracovního postavení. Také se pozitivně hodnotí, pokud jedinec zůstane v dané pozici určitou dobu a získá tak cenné znalosti, dovednosti a schopnosti v konkrétní oblasti. Pokud však zůstane v této pozici delší dobu, tak to vypadá, že nemá zaměstnanec předpoklady pro to dostat se do vyšší pozice a hodnotí se záporně.

- **Porovnání obou přístupů**

U a D, které jsou v Jenningsově modelu, znamenají vertikální pohyb u modelu Scheina. L znamená pohyb vertikální laterální. Scheinův model organizačních pohybů se považuje za neutrální a nevyhodnocuje úspěšnost kariéry dle žádných kritérií. Scheinův model toleruje také horizontální kariéru. Model Jenningsův vychází pouze z jednoho kritéria, a to z hierarchického postupu, na jehož základě si zakládá bodování. Jiné pohyby, než pohyby po vertikální úrovni směrem vzhůru, se nepovažují za plnohodnotné. Jenningsův přístup k vyhodnocení kariéry je považován za jednostranný. (Bělohlávek, 1994, s. 15–19)

2.4 Moderní přístupy k rozvoji pracovníků

V poslední době se často mluví o třech oblastech rozvoje podřízených, a to horizontální kariéře, vertikální kariéře a talent managementu. Tyto oblasti jsou nezbytné pro správnou motivaci členů v pracovních týmech, jak uvádějí Hekelová (2012, s. 80) a Pilařová. (2008, s. 99–100)

- **Horizontální kariéra**

Horizontální kariérou se rozumí předem naplánovaný rozvoj zaměstnanců bez povýšení, a to jakýmkoliv směrem. Někteří lidé v týmu se mohou za nějaký čas začít nudit, jestliže se jim nedostane alespoň někdy nových impulsů či možností se určitým směrem posunout. Jestliže nemá zaměstnanec možnost povýšit, tak je nezbytné, aby se vedoucí pracovník zamyslel nad tím, co by mohl pro takové zaměstnance udělat. Nejčastěji se v takovém případě využívá pohyb pracovníků po různých pracovních místech na stejné úrovni hierarchie. Takto dostává pracovník šanci zlepšit své profesní schopnosti. (Hekelová, 2012, s. 80)

- **Vertikální kariéra**

Znamená, že vedoucí zaměstnanec dává pracovníkovi možnost růst směrem vzhůru, směrem k vyšším či manažerským pozicím. Pokud chce firma ocenit někoho, kdo vyniká ve svém oboru, měla by ho odměnit kariérním postupem vzhůru hierarchickou strukturou. Tento člověk tak zpravidla získává prestižnější postavení a vydělá si více peněz. (Pilařová, 2008, s. 99–100), (Plamínek, 2018, s. 97–98)

- **Talent management**

Podstatné je, aby si organizace vždy uvědomila, koho považuje za talent. Talent není dán věkem, ale za jeho kritérium se považuje výkonnost a perspektiva ke zvyšování výkonnosti. Talent management je proces, který spočívá v identifikaci, získávání, rozvoji, udržení a využití talentů. Proces vždy začíná identifikací talentovaného jedince

a končí v momentě využití způsobilosti tohoto člověka. Zdroje talentů mohou být buď interní, nebo externí. Z interních zdrojů vychází talentovaní lidé na základě hodnocení pracovníků, posuzování jejich potenciálu, doporučení vedoucích pracovníků apod. Pokud ve firmě pracují talentovaní lidé, pak je potřeba jim dát takovou nabídku, která je osloví a dá jim příležitost k dalšímu rozvoji a kariérnímu postupu. Získání talentů z externích zdrojů je náročnější a často si žádá velmi aktivní přístup, kvalitní HR marketing a profesionální výběr kandidátů. Často objevují firmy talenty díky trainee programům, které jsou určeny pro absolventy škol, ale i pro pracovníky, kteří nemají tak bohaté pracovní zkušenosti. (Kocianová, 2012, s. 111), (Silzer & Dowell, 2009, s. 21–25)

2.5 Kariérní růst a identifikace talentů ve státní správě

Jak jsme již uvedli výše, kariérní růst lze realizovat prostřednictvím vertikálního kariérního postupu, finanční motivací (horizontální diferenciací) a mobilitou.

V kariérním růstu je důležitá především podpora talentů a lídrů. V zájmu zvýšení atraktivity státní služby je vhodné zavést zrychlený kariérní růst pro talenty, který se využívá v zahraničí. Jde o systém, ve kterém se kandidáti vybírají přísnou soutěží a zkouškami, kde se prověřují spíše obecné intelektuální schopnosti než konkrétní vědomosti. Předpokladem je, že obecná inteligence je to, co postačuje na zpracování a analýzu informací. Jde o uplatňování filozofie, tzv. talentovaného amatéra, který má možnost dosáhnout rychlejšího kariérního růstu díky programu s vysokými nároky, odpovědností, rotací v různých útvarech a úřadech a díky rychlému nabírání zkušeností pod dohledem. Cílem těchto programů je identifikovat a vést potenciální lídry ve veřejném sektoru až do případné vyšší státní služby.

Dalším důležitým prvkem kariérního růstu je horizontální diferenciací též platové třídy a postup na základě zásluh v rámci platové třídy, která má minimální a maximální

plat (zavedení platových pásem). Za prvek kariérního růstu lze považovat i postup do vyšší platové třídy, který by měl vyžadovat výběrové řízení, pokud jde o postup do vyšší funkce nebo do jiného oboru státní služby.

Součástí kariérního růstu jsou i programy mobility, které zahrnují interní mobilitu v rámci služebního úřadu a externí mobilitu na jiném služebním úřadě, případně v mezinárodních institucích. Výhody mobility jsou spojovány s vyšší flexibilitou a efektivností organizace, zvyšováním a zkvalitňováním způsobu poskytování a s výměnou informací a poznání, jakož i vytváření týmů a sociálních sítí. Samotný státní zaměstnanec může díky mobilitě získat větší přehled, nové dovednosti a zkušenosti a zároveň být prospěšný pro konkrétní úřad, v němž vykonává službu.

Pro specifické pozice ve státní správě, které předpokládají zvýšenou koncentraci rozhodování a odpovědnosti za veřejné prostředky (např. veřejné zakázky, správa majetku), by po úspěšně realizované stabilizaci, depolitizaci státní služby a systémovém ukotvení veřejného zájmu jako klíčové priority, mohly existovat pravidla tzv. povinné mobility nebo rotace s variantou stabilizace při maximálním definování odpovědnosti, pravidelné kontrole a důsledném právním ošetření špatného působení tak, jak to je možné v zahraničí (EU, OECD). Meziřesortní mobilita, v pravidelných několikaletých intervalech, může plnit i protikorupční funkci, kdy se pomocí rotace protrhávají vybudované vazby v rámci organizace. Nejnovější výzkumy doporučují rotaci práce, jako strategii pro lepší komunikaci a tok informací a znalostí v rámci organizace.

3 SOUDNÍ SYSTÉM V ČR

Hlavní úlohou soudního systému je rozhodovat o vině a trestu prostřednictvím nezávislých soudů, což se považuje za jednu z hlavních funkcí státu. Soudní systém v České republice tvoří Ústavní soud a soustava obecných soudů. Ústavní soud je podle čl. 83 Ústavy ČR zvláštní soudní orgán, který má za cíl provádět zejména abstraktní a kontrolní činnost ústavnosti, a také splnit stanovené úkoly volebního či politického soudnictví. Tento soud stojí mimo soustavu obecných soudů a je nezávislou institucí pro ochranu ústavnosti. Vydaná rozhodnutí tímto soudem jsou konečná a odvolání proti nim není možné, jak uvádí Bartoníčková (2011, s. 120).

Soustava obecných soudů se skládá z okresních, krajských, vrchních soudů, a také do této soustavy patří Nejvyšší soud a Nejvyšší správní soud. Úkolem obecných soudů je dle čl. 90 Ústavy ČR především, aby zákonem určeným způsobem dokázali poskytnout ochranu právům a rozhodnout o trestech či vině za spáchané trestné činy. Tato dvoustupňová soustava znamená, že proti rozhodnutí 1. stupně je možné podat odvolání, tzv. opravný prostředek. (Varvařovský, 2015, s. 99)

Základní pravidla, která souvisí s fungováním a organizací soudního systému u nás, charakterizuje hlava čtvrtá Ústavy ČR, kde mají důležitý význam ustanovení hlavy páté Listiny základních práv a svobod, které zaručují právo na soudní nebo jiný druh právní ochrany. Ústavní normy, které souvisí s obecným soudnictvím, jsou vymezeny běžným zákonem, kterým je v dnešní době zákon č. 6/2002 Sb., o soudech a soudcích. Tento zákon vymezuje požadavky týkající se soudců, jmenování soudců a zánik funkce soudců. Dále také zavádí principy kariérního postupu soudců, určuje pravidla pro laickou účast na vykonávání soudní moci a charakterizuje způsob státní správy soudnictví. (Ústav státu a práva akademie věd ČR, online, cit. 2020-10-30)

Pravidla řízení před obecnými soudy jsou u nás uzákoněna ve zvláštních procesních kodexech, kterým se říká soudní řády. Pro vnitřní fungování obecných soudů jsou důležité také jejich jednací, kancelářské a spisové řády. Ústavní soud má vzhledem ke své funkci speciální postavení a v souladu s tímto postavením jsou předpoklady na soudce, fungování, správu, ale i pravidla pro řízení před soudem, uvedena ve zvláštním zákonu č. 182/1993 Sb., o Ústavním soudu. Ústavní soud přijímá svůj vlastní kancelářský a spisový řád. (usoud.cz, online, 2020-10-30)

Obrázek 4 – Soudní systém v České republice

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

Zdroj: Schelleová, 2008, s. 112

Soudní mocí se v České republice rozumí nezávislá rozhodovací činnost, která by měla být uplatňována zejména při poskytování ochrany práv občanům i dalším subjektům, a to bez rozdílu. Na druhou stranu Ústava zaručuje soudcům, při jejich výkonu soudcovské funkce, nezávislost tím, že nikdo nesmí ohrožovat jejich nestrannost a zasahovat do jejich činnosti. (Tomancová a kol., 2009, s. 37)

Postavení nezávislé soudní moci je jedním z hlavních znaků demokratické společnosti. Musíme však odlišit termín justice a termín soudní moc. Zoulík (2008, s. 74) uvádí, že pojem justice není pojem náležitě odborným. Termínem justice rozumíme jak soudy, tak i další orgány a podniky, které na soudy navazují ve své činnosti a přímo s nimi souvisejí. Jde o instituce, jako jsou státní zastupitelství, notářství, Probační a mediační služba, Vězeňská služba, exekutorské úřady, advokáti a další.

Dle Winterové (2014, s. 23) je soudnictví konkrétní činnost státu, která je realizována pomocí nezávislých soudů jako státních orgánů a vykonávána podle určených pravidel ve shodě s právními předpisy, spadající do úseku civilního, trestního, správního či ústavního. Organizace soudnictví ve vzájemné návaznosti má společný cíl, kterým je fungování celého systému jako celku, jak mezi sebou v dílčích stupních, tak i na konkrétním území.

Jednotlivé soudy jsou organizační složkou státu a patří do veřejné správy, která spadá pod resort Ministerstva spravedlnosti ČR. Hospodaří s finančním rozpočtem státu, ale zároveň jsou samostatnou účetní jednotkou.

3.1 Zaměstnanci soudu

Zákon o soudech a soudcích, tedy zák. č. 6/2002 Sb., v platném znění (Beck-online, online, cit. 2020-10-30) upravuje organizační strukturu soudů. V čele soudu stojí předseda soudu, který vykonává státní správu soudu v souladu s výše uvedeným zákonem. Pověřuje svůj aparát místopředsedů soudu, dle ust. § 121 zák. č. 6/2002 Sb., (Beck-online, online, cit. 2020-10-30), kteří dozorují jednotlivé úseky právě z pověření předsedy soudu. Délka funkčního období funkcionářů u soudu je stanovena na 7 let.

Další poradní složkou předsedy soudu je Soudcovská rada, která je volena soudci. I toto je obsahem zákona č. 6/2020 Sb. (Beck-online, online, cit. 2020-10-30) Tato rada vzniká pouze u soudů, které mají více jak 10 soudců. Tato rada se zabývá projednáváním nových rozvrhů práce, vyjadřuje se ke zvolení kandidátů do funkce místopředsedy soudu, k přeložení soudců k jiným soudům, ke stážíím apod. Její hlas je však jen poradní a ne rozhodující. Soudcovská rada je volena na období 5 let.

Další skupinou zaměstnanců jsou soudci. Ti s organizací nemají uzavřený pracovní poměr, ale pracovní vztah. Do své funkce jsou, na návrh ministryně spravedlnosti,

jmenování prezidentem republiky. To vše za splnění podmínek, jako je bezúhonnost, ukončené vysokoškolské vzdělání v oboru právo a právní věda, dovršení třiceti let, praxi na pozici asistenta soudce nebo justičního čekatele, složení justiční zkoušky atd. Jmenován je po složení slibu do rukou prezidenta republiky. Následně jsou k jednotlivým soudům přiděleni. Doba funkce soudce je vždy bez časového omezení, nejdéle však do dovršení sedmdesáti let věku.

Zařazení jednotlivých pracovníků soudů do daných úseků je propojeno s nastavením vnitřní organizací soudu a primárně ukotveno ve vnitřním kancelářském řádu a rozvrhu práce pro aktuální rok a jeho případných změn. Zde jsou uvedeni všichni zaměstnanci soudu, jak s jejich pracovním zařazením v konkrétní pozici, tak i uvedením jejich zástupu. Soudy jsou rozděleny do jednotlivých soudních úseků a oddělení jsou pak odvozena od počtu senátů. (Winterová, 2004, s. 113) Pro pracovníky justice a jejich správné zařazení je stěžejním dokumentem nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě, kde je v oddíle A, uveden seznam povolání v rozpětí platových tříd. (MPSV.cz, online, cit. 2020-10-30)

S tímto pak úzce souvisí i popis pracovních činností spojený s jejich funkcí. Níže jsou uvedeny jedny ze základních pracovních pozic u soudu, zvláště ty, které budou obsahem praktické části diplomové práce.

SPRÁVA SOUDU

- **Ředitel/ka správy soudu**

Ředitel správy soudu komplexně řídí a odpovídá za činnost administrativního aparátu soudu. Vykonává činnosti pro předsedu soudu, zejména vypracovává podklady a návrhy pro jeho koncepční činnost v oblasti finančního, rozpočtového, personálního a organizačního řízení soudu. Pokud předseda soudu neurčí jinak, je správcem rozpočtu, samostatně řídí a kontroluje činnost správy soudu a všech administrativních soudních

kanceláři, včetně provozních oddělení soudu. Ředitelé správ bývají zařazeni do 11. až 13. platové třídy, dle náročnosti jejich pracovních úkolů.

- **Dozorčí úředník/ce**

Dozorčí úředník je zařazován do 9. až 11. platové třídy, dle náročnosti pracovních úkolů. Spravuje jednotlivé administrativní úseky soudu. Kontroluje a organizuje fungování těchto oddělení a metodicky řídí chod soudních kanceláří.

- **Personalista/ka**

Personalista zajišťuje komplexně personální agendu. Stará se o platovou a osobní agendu zaměstnanců. Vede evidenci školení, docházky, osobních karet, zabezpečuje přípravu podkladů pro mzdovou agendu.

Zajišťuje rozvoj v oblasti organizačních vztahů a systemizace. Podílí se na realizaci výběrových řízení, praxí studentů a zajišťuje podklady pro stáže soudců a jejich překládání na jiné soudy. Personalista se pohybuje v platovém tarifu 8. až 10. platové třídy.

- **Správce aplikace**

Správce aplikace se stará o komplexní správu a chod informačních systémů u soudu. Vytváří a udržuje dokumenty pro soudní systémy. Nastavuje informační systém k řádnému vedení rejstříku a další evidenční pomůcky. Má dohled nad distribucí, zhotovuje zprávy a výkazy. Zadává a spravuje údaje o uživatelích a obstarává návody při aktualizacích programů. Dle katalogu prací se řadí do 9. až 11. platové třídy, dle obsahu a náročnosti jeho činností.

- **Správce sítě – Informatik**

Správce sítě řídí, organizuje a odpovídá za chod oddělení informatiky, zabezpečuje správu sítě. Jednou z hlavních činností je zajištění ochrany dat. Je zodpovědný za

archivování, zálohu a provoz serveru a zajišťuje aktualizaci programového vybavení soudu. Má na starosti provoz záznamové techniky soudu. Nedílnou součástí jeho pracovních činností je i tvorba intranetových stránek. Spadá do 10. platové třídy.

- **Účetní**

Spravuje finanční stránku soudnictví. Vyhotovuje a zpracovává účetní výkazy a závěrky, eviduje a spravuje soudní závazky i pohledávky, zabezpečuje bankovní styk. Spravuje a kontroluje finanční účty organizace. Samostatně vede účetnictví soudu a řeší případy porušení povinností podle zákona o účetnictví s příslušnými orgány.

- **Správa majetku**

Vede evidenci majetku i jeho veškerý pohyb, podílí se na inventarizaci majetku a zpracovává podklady pro objednávky, zajišťuje inventáře a ostatní vybavení soudu, zajišťuje opravy a údržbu prostor soudu.

- **Vymáhající úředník/ce**

Zajišťuje agendu vymáhání justičních pohledávek dle platné právní úpravy, tj. vymáhání pokut a nedoplatků. Spolupracuje se soudním exekutorem. Zařazení jsou v 8. platové třídě.

- **Zaměstnanec/kyně zápisového oddělení**

Jeho pracovní náplní je zajištění příjmu a zápisu veškerých elektronických písemných podání, které jsou na soud doručovány, ať už výběrem z datových schránek, tak mailovou korespondencí, došlé do elektronické podatelny. Dle náročnosti činností se zařazují do 7. až 8. platové třídy.

- **Zaměstnanec/kyně informačního centra**

Dle katalogu prací jsou zařazeni do 8. platové třídy. Podávají specializované informace a vyřizují telefonické dotazy. Dále zajišťují příjem osobních podání od účastníků řízení. Obstarávají materiály pro soudní úřední desku. Dále mohou zajišťovat chod studovny a pořizovat fotokopie ze soudních spisů.

- **Zaměstnanec/kyně podacího, doručného a tiskového oddělení**

Tento zaměstnanec má na starosti třídění došlých zásilek, příjem pošty od kanceláří a přípravu spisů pro poštovní úřad. Dále obsluhují tiskové stroje, kde zajišťují tisk spisových obalů a obálek, dle požadavků organizace. Jejich pracovní zařazení je zakotveno ve 3. až 5. platové třídě.

VÝKONNÁ SLOŽKA SOUDU:

- **Asistent/ka soudce**

Asistent soudce je pracovník, u kterého se vyžaduje vysokoškolské vzdělání v oboru právo a právní věda na území České republiky. Do své funkce je jmenován na návrh soudce a na základě toho je k danému soudci přidělen, dle platného rozvrhu práce. Dle katalogu prací ve veřejných službách a správě v dílu 2.02.01 je zařazen do 13. platové třídy a jeho stupeň je odvozen dle započitatelné praxe v daném oboru. Tento pracovník provádí samostatně rozhodovací činnost při výkonu soudnictví v rozsahu vymezeném zákonem a dále provádí jednotlivé úkony na pokyn soudce. U většiny soudů je asistentům umožněna pružná pracovní doba.

- **Vyšší soudní úředník/ce**

Vyšším soudním úředníkem může být ten zaměstnanec, který absoluuje studium vyššího soudního úředníka na Justiční akademii, po úspěšném složení kvalifikačních

zkoušek a získání osvědčení. Nebo zaměstnanec, který má vysokoškolské vzdělání v oblasti práva. Své pracovní povinnosti si plní dle zákona č. 121/2008 Sb. ve znění pozdějších předpisů. (Back-online.cz, online, cit. 2020-10-30) Jeho hlavní náplní práce je vydávání platebních rozkazů a s tím spojená řízení, jako je odpor, zpětvzetí žaloby, vyznačování právní moci aj. V katalogu prací je zařazen v rozmezí 11. až 13. platové třídy.

- **Soudní tajemník/ce**

Jsou pracovníci, kteří své úkoly plní na základě pověření předsedy soudu k tomu, aby samostatně vykonávali jednoduché úkony příslušející podle zákona o soudním řízení pro soudce nebo předsedu senátu. Soudní tajemníci si plní své povinnosti podle § 6 vyhl. č. 37/1992 Sb., (Back-online.cz, online, cit. 2020-29-10) v soudním oddělení, do kterého jsou přiděleni. Soudním tajemník je většinou pracovník, který zahájil studium na vyššího soudního úředníka, ale doposud nemá složené odborné zkoušky. Tato pozice vyžaduje dokončené středoškolské vzdělání a v katalogu prací jsou zahrnuti v 9. až 10. platové třídě.

- **Vedoucí kanceláře**

Tato pozice organizuje chod celé kanceláře, od zaučování svého aparátu po jeho řádné vedení. Komplexně zajišťuje agendu svého rejstříku spolu s dalšími povinnostmi vyplývajícími z jednacího a vnitřního kancelářského řádu. Vyznačuje doložky právní moci a doložky vykonatelnosti na stejnopisy rozhodnutí. Jejich zařazení spadá do 8. platové třídy.

- **Protokolující úředník/ce**

Tuto činnost je možné provádět po splnění kurzu pro protokolujícího úředníka a složení jeho zkoušek. Do kurzu se může přihlásit pouze ten zaměstnanec, který má nejméně roční praxi na pozici zapisovatele u soudu. Hlavní pracovní náplní protokolujícího úředníka je samostatná protokolace v řízení před soudem, podle předpisů upravujících

trestní řízení, spojená s osobní odpovědností za věcnou správnost protokolace. Realizuje všechny administrativní úkony, které tkví především v předvolávání účastníků řízení k soudnímu jednání a ve vyhotovování protokolů z jednání. Tato pracovní náplň je obsažena v 8. platové třídě.

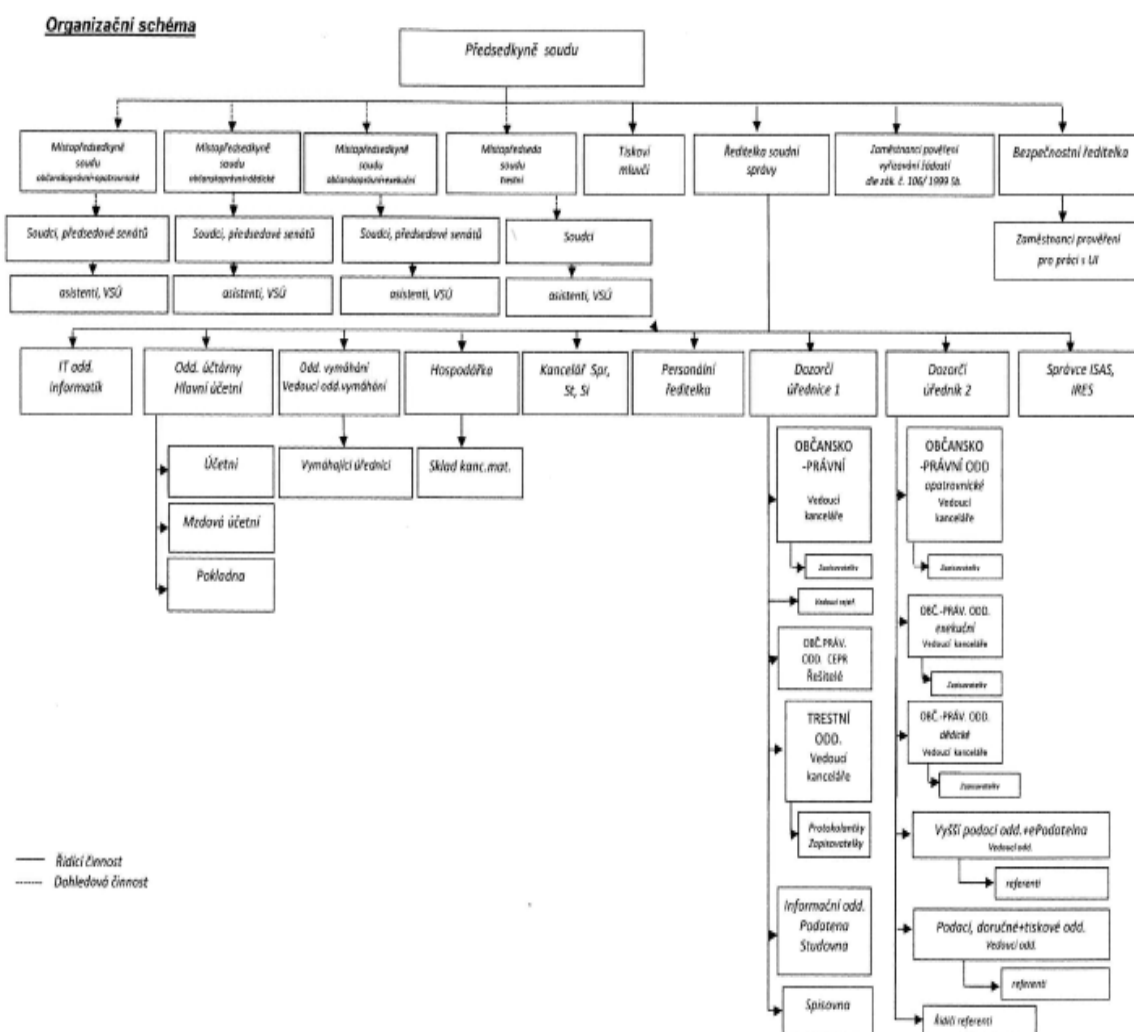
- **Rejstříkový/á vedoucí**

Tento zaměstnanec vykonává komplexní zajištění agendy rejstříku soudu, mj. doručuje soudní písemností na doručenkou, přepisuje texty, organizuje chod své soudní kanceláře. Mívá na starosti celý senát svého soudce dle rozvrhu práce. Na základě pracovních povinností je tato funkce spojena pozicemi zapisovatelky a zároveň vedoucí kanceláře. Spadá do 8. platové třídy.

- **Soudní zapisovatel/ka**

Soudní zapisovatel musí mít ukončené středoškolské vzdělání s maturitní zkouškou a zařazen je v 7. platové třídě. Dále je kladen nárok na velmi rychlé psaní na klávesnici, nejlépe technikou všemi deseti, ovládání počítačů, ale i velmi dobrá znalost českého pravopisu. Vyhotovují, nebo přepisují zápisy ze soudních jednání v jednacích síních. Ovládají doručování pomocí pošty a datových schránek a mnoho dalších úkonů ve svém oddělení. (MPSV.cz, online, cit. 2020-10-30)

Obrázek 5 – Organizační struktura soudu



Zdroj: interní materiály organizace

3.2 Platové ohodnocení

Hlavním dokumentem pro určení platu je zákon č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, Hlava třetí - Plat (§ 122 - § 137). Podrobně vymezené ohodnocení zaměstnanců soudů je obsahem Nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, kde je přesně stanoveno:

- požadované kvalifikační předpoklady vzdělání pro výkon prací a následné zařazení zaměstnanců do platových tříd,
- jakým způsobem se zaměstnanec zařazuje do platové třídy,
- jasné podmínky, jak a kterou jeho dosavadní praxi lze započít,
- skupinu zaměstnanců, u kterých lze stanovit platový tarif zvláštním způsobem,
- škálu platových tarifů,
- výši příplatků za práci ve ztíženém prostředí,
- rozdělení prací do skupin, dle pracovních podmínek, v návaznosti na rozsahu neuropsychické zátěže a patrného nebezpečí ohrožení života a zdraví a dle náročnosti práce a výši zvláštního příplatku pro dané skupiny. (Beck-online, online, cit. 2020-10-30)

Pracovník je zařazen do platové třídy, dle pracovní náplně konkrétní pozici, kterou má sjednanou v pracovní smlouvě. Platová třída se určuje vždy podle nejnáročnější pozice, kterou zaměstnanec vykonává. Tento výklad najdeme v § 3 Nařízení vlády č. 341/2017 Sb. Pro zařazení do příslušné platové třídy musí zaměstnanec splňovat kvalifikační předpoklady, především ukončené vzdělání pro danou platovou třídu. Ve výjimečných případech může zaměstnavatel zařadit zaměstnanec do této platové třídy i za předpokladu, že nesplňuje požadovaný ukončený stupeň vzdělání a udělit tak zaměstnanci výjimku ze vzdělání. Tento dokument se vydává na dobu až čtyř let, případně na dobu delší, když předchozí úspěšnou praxí ve své funkci zaměstnanec prokázal schopnost k výkonu jeho práce. V justici se tato výjimka z pravidla využívá

u pozice vyšších soudních úředníků, kteří jsou na svém postu řadu let a jejich kvalifikačním předpokladem pro zařazení na tuto pozici je vystudovat Justiční akademii a získat pro tuto funkci osvědčení. Tato pozice spadá do platové třídy 12 až 13, kde pro platovou třídu 12 je vyžadováno vysokoškolské vzdělání, při nejmenším v bakalářském studijním programu a pro platovou třídu 13, dokonce vzdělání magisterské. Kvalifikačními předpoklady se podrobně zabývá § 2 Nařízení vlády č. 341/2017 Sb., v platném znění. (zakonprolidi.cz, online, cit. 2020-10-30)

Platový stupeň se odvíjí od možné započitatelné praxe a hodnoty jejího zápočtu. Praxe se započítává buď v rozsahu plném, nebo v rozsahu nejvíce dvou třetin, v míře její využitelnosti pro výkon dané práce. Do praxe se započítává i vojenská základní služba nebo mateřská a rodičovská dovolená nebo péče o osobu, závislé na péči, v plném rozsahu. Nejvýše však lze započíst 6 let. Podrobnosti obsahuje § 4 Nařízení vlády č. 341/2017 Sb., v platném znění. (zakonprolidi.cz, online, cit. 2020-10-30)

Nařízení vlády č. 300/2019 Sb., ze dne 4. listopadu 2019, o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, v platném znění, dále nabízí přílohu číslo 1, s platovými třídami a platovými stupni, platnými pro platové ohodnocení na rok 2020. (MPSV, online, cit. 2020-10-30)

Další složkou platu je nenároková část, která se skládá z příplatku za vedení, zvláštního příplatku a příplatku osobního.

- **Příplatek za vedení**

Je vymezen v § 124 zákona č. 262/2006 Sb., podle stupňů řízení. Výše příplatku za vedení je stanovena v procentech z platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je vedoucí zaměstnanec zařazen. Do 1. stupně řízení spadá vedoucí zaměstnanec, který řídí práci podřízených zaměstnanců. Tomuto zaměstnanci náleží 5 – 30 %. Vedoucí zaměstnanec, který řídí vedoucího zaměstnance na 1. stupni

řízení, který řídí práci svých podřízených pracovníků, spadá do 2. stupně řízení a náleží mu 15 až 40 %. Do 3. stupně řízení spadá vedoucí zaměstnanec, který řídí vedoucí zaměstnance na 2. stupni řízení, tomu se vypočítává příplatek za vedení v rozmezí 20 až 40 %. Jiné stupně řízení na obvodních soudech nenevidujeme. (Beck-online, online, cit. 2020-10-30)

- **Zvláštní příplatek**

Další položkou platového výměru je zvláštní příplatek. Jeho výpočet je obsažen v § 129 zákona č. 262/2006 Sb., který říká, že náleží tomu zaměstnanci, který vykonává práci v pracovních podmínkách spojených s mimořádnou neuropsychickou zátěží a rizikem ohrožení života a zdraví. Současně tuto výši příplatků stanoví vnitřní platový předpis každého soudu, dle skupin prací, ve kterých zaměstnanec soustavně vykonává práci. (Beck-online, online, cit. 2020-10-30)

- **Osobní příplatek**

V neposlední řadě může být složkou mzdy zaměstnance osobní příplatek, dle § 131 zákona č. 262/2006 Sb. Tento paragraf udává, že ten zaměstnanec, který dlouhodobě dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků a své povinnosti plní ve větším rozsahu než ostatní zaměstnanci, může mu být zaměstnavatelem přiznáno osobní ohodnocení až do výše 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v té třídě, ve které je zaměstnanec zařazen. Ve výjimečných případech, je-li zaměstnanec odborníkem, který je uznávaný a je zařazen do platové třídy číslo deset až šestnáct, může mu být poskytnuto osobní ohodnocení až do 100 % výše. Opět se hodnota vypočítává z nejvyššího stupně platové třídy, do které je pracovník zařazen. (Beck-online, online, cit. 2020-10-30)

PRAKTICKÁ ČÁST

4 METODOLOGIE A CHARAKTERISTIKA VÝZKUMU

4.1 Cíl práce

Smyslem praktické části je uskutečnit kvantitativní výzkum u zaměstnanců obvodních soudů v Praze a tímto šetřením zjistit, zda tito pracovníci mají dostatečné možnosti dalšího vzdělávání, které je využitelné a přínosné k výkonu jejich funkce na soudech. Návazně zmapujeme zájem o kariérní růst. Pokusíme se získat informace, zda nabízené vzdělávání institucí je pro zaměstnance dostačující a zda školení a kurzy využívají při výkonu své profese. Případně budeme zjišťovat další požadavky pracovníků na vzdělávání, a to i za situace, že by se na dalším vzdělávání měli sami podílet. Za použití dotazníkového šetření budeme chtít ověřit celkovou spokojenost s jejich možnostmi v této oblasti včetně jejich motivace ke vzdělávání k dalšímu kariérnímu rozvoji. V případě zjištěných nedostatků se pokusíme navrhnout takové postupy, které povedou ke zvyšování potřeb zaměstnanců v jejich vzdělávání a kariérního růstu.

Hlavním cílem tedy je, v jaké míře je nabídka vzdělávání, pro potřeby zaměstnanců soudů v obvodu hlavního města Prahy, dostačující a využitelná. Jak často využívají dostupná školení pro pracovníky soudu v Justiční akademii a následně si zodpovíme i otázku míry ochoty se na jejich dalším vzdělávání samostatně finančně podílet. V neposlední řadě budeme zjišťovat potřebu zaměstnanců kariérního růstu a pracovního postupu v organizaci.

4.2 Výzkumné otázky a stanovení hypotéz

Na základě podkladů ze soudů, dosavadní praxe a styku s danými zaměstnanci by měly být zodpovězeny výzkumné otázky stanovené následovně.

Výzkumné otázky:

1. Mají zaměstnanci dostatečnou nabídku dalšího vzdělávání?
2. Využívají zaměstnanci školení k výkonu své práce?
3. Je pro zaměstnance důležitý kariérní postup?

Na základě stanovených výzkumných otázek vycházíme z těchto hypotéz.

Hypotézy:

- H1 - Zaměstnanci upřednostňují vzdělávání přínosné pro jejich praxi.
- H2 - Většina zaměstnanců se nehodlá finančně podílet na svém dalším vzdělávání.
- H3 - U většiny respondentů je důležitý kariérní růst v organizaci.

4.3 Metoda výzkumného šetření

Výzkumné šetření jsme uskutečnili kvantitativní metodou. Tato metoda přináší specifický druh informací a ověřuje teorie a hypotézy. Jednotlivé výsledky jsou následně zpracovány a objasněny, například ke shromáždění statistických údajů. Toto šetření mapuje větší oblast otázek i tím, že zkoumá rozsáhlejší společenské problémy, jak uvádí Johnová (2008, s. 67). Z hlediska na vymezený cíl práce, výzkumné otázky a stanovení hypotéz byl způsobem šetření vybrán tento styl výzkumu. Dle Chrásky (2016, s. 30) byly posouzeny klady i zápory jeho využití s tím, že důležitým pravidlem je u každého zkoumaného jevu nejen zaregistrovat jeho kvality, ale také zaznamenat jeho kvantitu. To znamená zachytit jeho velikost nebo množství měření. Dotazníkové šetření jsme zvolili z důvodu, že je dle Gavory (2010, s. 121) nejvyužívanější metodou a díky němu lze získat velký soubor dat. Odborná literatura dále uvádí, že tato technika by měla respektovat a zachovávat dané požadavky. Chráska (2007, s. 171) říká, že dotazníková technika by měla mít tyto charakteristiky: validitu, rehabilitu a praktičnost. Validitou rozumíme, že dotazníkové šetření zkoumá to, co zkoumat má. Rehabilita prezentuje schopnost přesně a spolehlivě zaznamenat zkoumaný jev a praktický je z důvodu časové i ekonomické nenáročnosti. Stavba dotazníku je tedy souhrnným postupem, který požaduje množství ověření, že dané otázky jsou sestaveny a uvedeny tak, aby byly srozumitelné a zjišťovaly opravdu to, co zjistit mají.

4.4 Charakteristika respondentů

K výzkumnému vzorku bylo vybráno 100 respondentů z obvodních soudů, se sídlem v obvodu hlavního města Prahy. Z toho bylo osloveno 80 respondentů zařazených na pracovních pozicích výkonu soudnictví a 20 respondentů ve vedoucích funkcích správy soudu. Z celkového šetření se vrátilo 93 plně vyplněných dotazníků, z čehož je 18 respondentů (90 %) ze správy soudu a 75 respondentů (93,75 %) je zařazeno na pozici výkonu soudu. Jednotlivé pracovní pozice jsme popsali v obecné části a zabývá se jimi kapitola 3.1. Toto množství je dostačující k provedení výše uvedeného šetření.

4.5 Postup sběru dat

Dotazník obsahoval 23 otázek. Úvodem dotazníku jsme respondenty požádali o jejich čas a vyplnění dotazníku, představili se a krátce uvedli účel a smysl dotazníkového šetření. Na závěr bylo respondentům poděkováno za jejich čas, ochotu a spolupráci. Většina otázek byla uzavřená, dle Skutila (2011, s. 82) se jedná o otázku dichotomickou tak, aby respondenti měli na výběr variantu odpovědi. Pouze poslední otázka č. 23 byla otevřená s tím, že respondentům nebyly nabídnuty žádné možnosti odpovědi z důvodu, aby tazatelé mohli sami navrhnout náměty a návrhy ke zlepšení jejich rozvoje. Jeho distribuci jsme zajistili osobně, rozdáním jednotlivým zaměstnancům obvodních soudů, dle zkoumaných pracovních pozic s tím, že vyplnění dotazníku bylo dobrovolné a anonymní. Zpět se nám vracely dotazníky kurýrní přepravou, která mezi pražskými soudy funguje 2x týdně. Čas strávený vyplněním dotazníku je maximálně 5-10 minut. Dotazníkové šetření se konalo v době od 1. října 2020 do 30. listopadu 2020. Toto období bylo delší, než jsme původně plánovali, vzhledem k současné pandemické situaci v naší republice. Tento stav se promítl i do českého soudnictví, kdy z důvodu velkého množství nařízených karantén a izolací byl problém zachovat plný chod zaměstnanců u soudů, kteří byli velkou měrou v pracovní neschopnosti.

5 ANALÝZA DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

5.1 Popis výsledků dotazníkového šetření

Úvodní část dotazníku mapuje respondenty dle pohlaví, věku, dosaženého vzdělání, pracovního zařazení, délky praxe v organizaci a jejich spokojenost s pracovním zařazením. Další okruh se zabývá otázkami zjišťující důležitost vzdělávání, zda tazatelé využívají školení, případně mají dostatečnou nabídku k výběru nebo o co by rádi nabídku doplnili. Následující šetření se upíná na otázky, zda vzdělávání uplatňují při výkonu své práce. Další část se věnuje tématu kariérního růstu a potřeby kariérního postupu tazatelů. Poslední otázka je otevřená, kde měli tazatelé možnost sami navrhnout postupy ke zlepšení současné situace a jejich rozvoji. V tabulkách je zahrnuta absolutní četnost respondentů, včetně jejich relativní četnosti v procentech, zaokrouhlené na dvě desetinná místa. V souhrnu pak bude statistika, pro větší přehlednost výsledného šetření, zaokrouhlená na celá procenta.

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

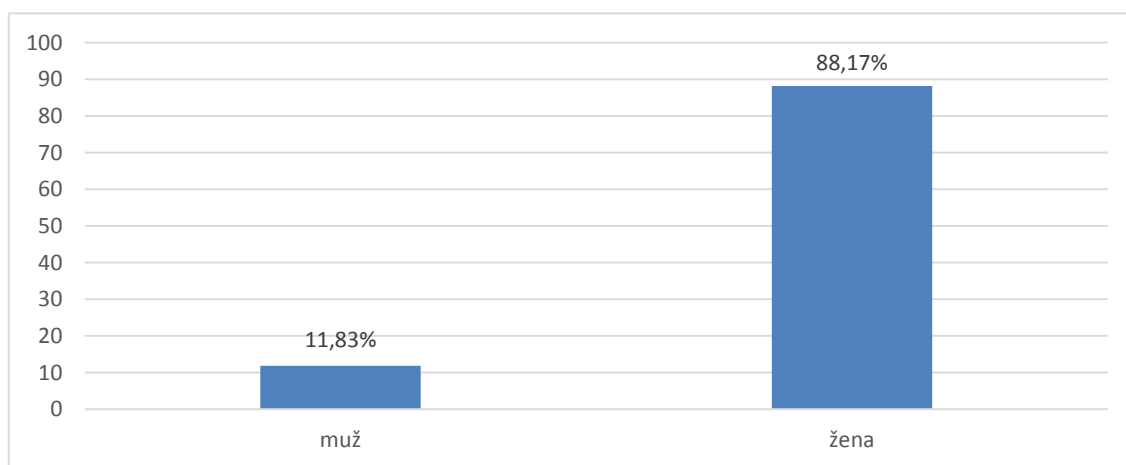
Tabulka 1: Zastoupené pohlaví

	Absolutní četnost	Relativní četnost
muž	11	11,83 %
žena	82	88,17 %
celkem	93	100 %

Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Prvotně byla pokládána základní otázka, která měla rozčlenit respondenty dle pohlaví. V justici se sleduje rovnost mužů a žen, převážně z důvodu, aby muži neměli výhodu v zaměstnanosti oproti ženám. Následující graf ukazuje, v jaké míře jsou pozice žen a mužů zastoupeny. U této otázky naprostá většina z dotazovaných, tedy 82 respondentů, uvedlo odpověď žena (88 %) a pouze 11 osob uvedlo odpověď muž (12 %).

Graf 1 – Zastoupené pohlaví



Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Otázka č. 2: Do jaké věkové kategorie spadáte?

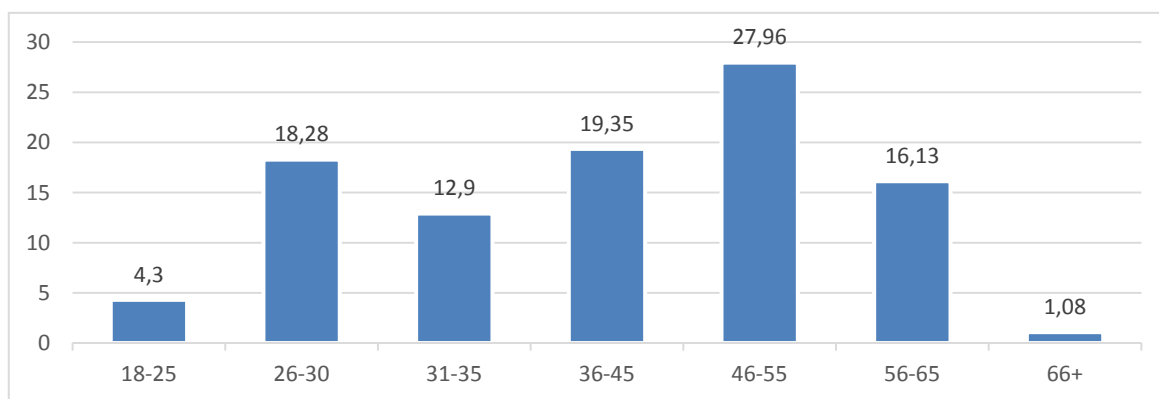
Tabulka 2: Věkové zastoupení

	Absolutní četnost	Relativní četnost
18-25	4	4,30 %
26-30	17	18,28 %
31-35	12	12,90 %
36-45	18	19,35 %
46-55	26	27,96 %
56-65	15	16,13 %
66 a více	1	1,08 %
celkem	93	100 %

Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

U této otázky respondenti uváděli svůj věk vybráním příslušné věkové kategorie, do které spadají. Do věkové kategorie 18–25 let spadají 4 respondenti (4 %), což je hned po věkové kategorii 66 a více let naprostá menšina dotazovaných. Věkovou kategorii 26–30 let uvedlo 17 respondentů (18 %), věkovou kategorii 31–35 let uvedlo 12 respondentů (13 %), věkovou kategorii 36–45 let uvedlo 18 respondentů (19 %). Nejvíce zastoupená věková kategorie je skupina zaměstnanců v rozmezí 46–55 let, která čítá 26 respondentů (30 %), věkovou kategorii 56–65 let udalo 15 respondentů (16 %) a věkovou kategorii 66 let a více uvedl 1 respondent (1 %).

Graf 2 – Věkové zastoupení



Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

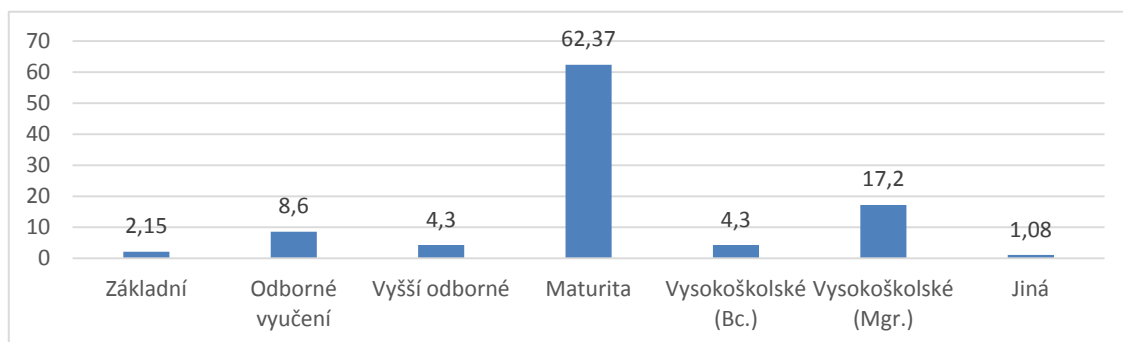
Tabulka 3: Nejvyšší dosažené vzdělání

	Absolutní četnost	Relativní četnost
základní	2	2,15 %
odborné vyučení	8	8,60 %
vyšší odborné	4	4,30 %
maturita	58	62,37 %
vysokoškolské (Bc.)	4	4,30 %
vysokoškolské (Mgr., Ing.)	16	17,20 %
jiné	1	1,08 %
celkem	93	100 %

Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

V rámci odpovědi na tuto otázku respondenti uváděli své nejvyšší dosažené vzdělání, z předem vybraných možností, kde 2 respondenti uvedli základní vzdělání (2 %), odborné vzdělání uvedlo 8 respondentů (9 %), vyšší odborné vzdělání udali 4 respondenti (4 %). Nejvyšší zastoupení má vzdělání s maturitní zkouškou, to uvedlo 58 osob z celkové počtu dotázaných, což je nadpoloviční většina (62 %), vysokoškolské vzdělání typu Bc., udali 4 dotázaní (4 %), následně 16 respondentů dosáhlo vysokoškolského vzdělání typu Mgr., Ing. (17 %) a jiné vzdělání uvedl pouze jeden respondent (1 %), který odpověď rozepsal, že získal osvědčení z Justiční akademie ze zkoušky pro funkci vyšší soudní úředník.

Graf 3 – Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Otázka č. 4: Jakou funkci v organizaci zastáváte?

Tabulka 4: Pracovní pozice v organizaci

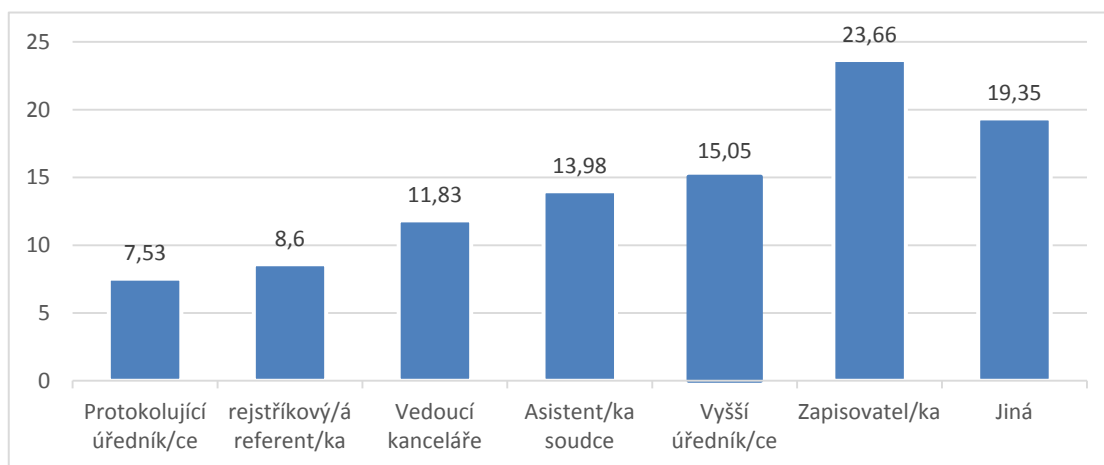
	Absolutní četnost	Relativní četnost
protokolující úředník/ce	7	7,53 %
rejstříkový referent/ka	8	8,60 %
vedoucí kanceláře	11	11,83 %
asistent/ka soudce	13	13,98 %
vyšší soudní úředník/ce	14	15,05 %
zapisovatel/ka	22	23,66 %
jiná, vypište jaká.....	18	19,35 %
celkem	93	100 %

Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Na otázku, jakou funkci v organizaci zastáváte, respondenti uváděli své pracovní zařazení v organizaci, vybráním příslušné uvedené pracovní pozici nebo zaškrtnutím pozice jiná. U této polootevřené otázky odpovědělo 18 osob (19 %), že pracují ve funkci jiná, což dále rozvedli a 4 respondenti uvedli pozici účetní, 2 dotázaní uvedli pozici personality, další 4 respondenti zastávají funkci dozorčího úředníka, 1 respondent uvedl funkci ředitelky správy soudu, 3 respondenti zastávají funkci informatika, 1 respondent je zařazen na pracovní pozici správy majetku a 3 tazatelé pracují jako vymáhající úředníci. Z tohoto vyplývá, že jsou zařazení na úseku správy soudu a většina z nich má řídicí, vedoucí nebo dohledové pozice. Z této oblasti dále vyplývá, že na těchto pracovních pozicích je zaměstnáno 5 mužů a 13 žen.

Dále uvedlo 7 dotázaných, že je zařazeno ve funkci protokolující úředník (8 %), 8 dotázaných odpovědělo, že jsou zaměstnáni na pozici rejstříkové referentky (9 %), pozici vedoucí kanceláře zastává 11 dotázaných (12 %). Dotazníkové šetření se také účastnilo 13 respondentů, kteří vykonávají funkci asistenta soudce (14 %), vyšší soudní úředníci jsou zastoupeni v počtu 14 respondentů (15 %). Nejvíce zastoupenou pracovní pozicí jsou zapisovatelky, tuto odpověď vybralo celkem 22 dotázaných (24 %).

Graf 4 – Pracovní pozice v organizaci



Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Otázka č. 5: Jak dlouho u zdejší organizace pracujete?

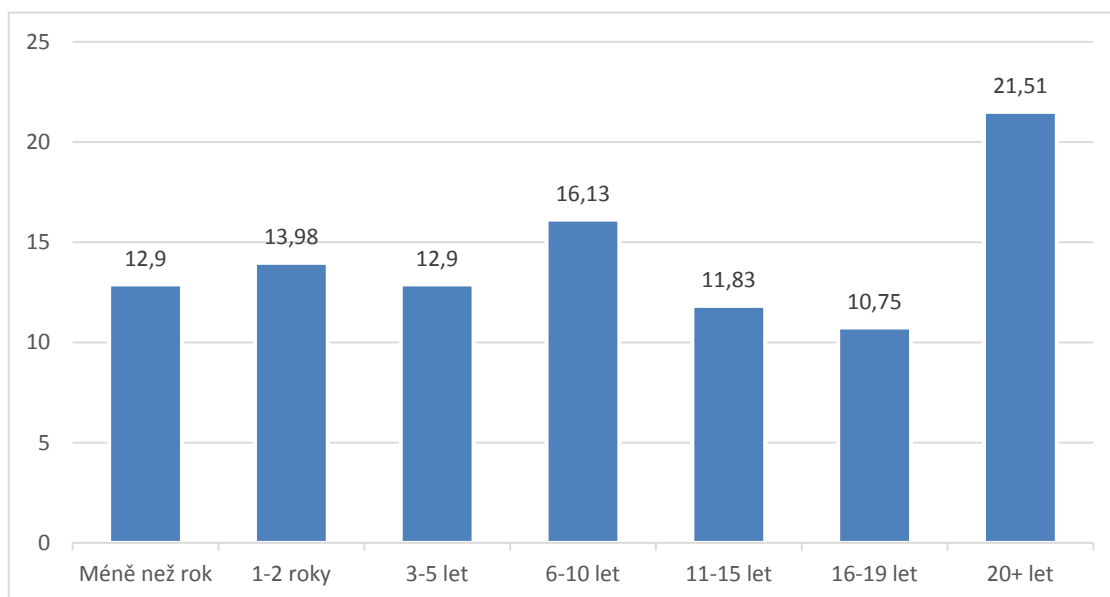
Tabulka 5: Délka zaměstnání v organizaci

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Méně než rok	12	12,90 %
1-2 roky	13	13,98 %
3-5 let	12	12,90 %
6-10 let	15	16,13 %
11-15 let	11	11,83 %
16-19 let	10	10,75 %
20 a více let	20	21,51 %
celkem	93	100 %

Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

U otázky č. 5 vybírali dotazovaní, z předem připravených odpovědí, délku jejich dosavadní praxe v organizaci. V rámci odpovědí vedlo nevíce respondentů k odpovědi, že pracují u soudů v Praze 20 a více let. Tuto kategorii zaškrtnulo 20 dotázaných (22 %). Délku práce u soudu méně než rok vybralo 12 respondentů (13 %), kategorii 1–2 roky udalo 13 respondentů (14 %), 12 dotázaných vybralo délku praxe 3–5 let (13 %), kategorii 6–10 let zvolilo 15 respondentů (16 %), 11–15 let pracuje u soudu 11 respondentů (12 %) a odpověď 16–19 let zvolilo 10 dotázaných (11 %). Z tohoto vyplývá, že necelá polovina (45 %) zaměstnanců v počtu 41 dotazovaných pracuje u obvodních soudů déle jak 10 let, jen 25 dotázaných uvedlo, že jsou u soudu zaměstnání méně než 2 roky.

Graf 5 – Délka zaměstnání v organizaci



Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Otázka č. 6: Jste spokojen/a se svým nynějším pracovním zařazením?

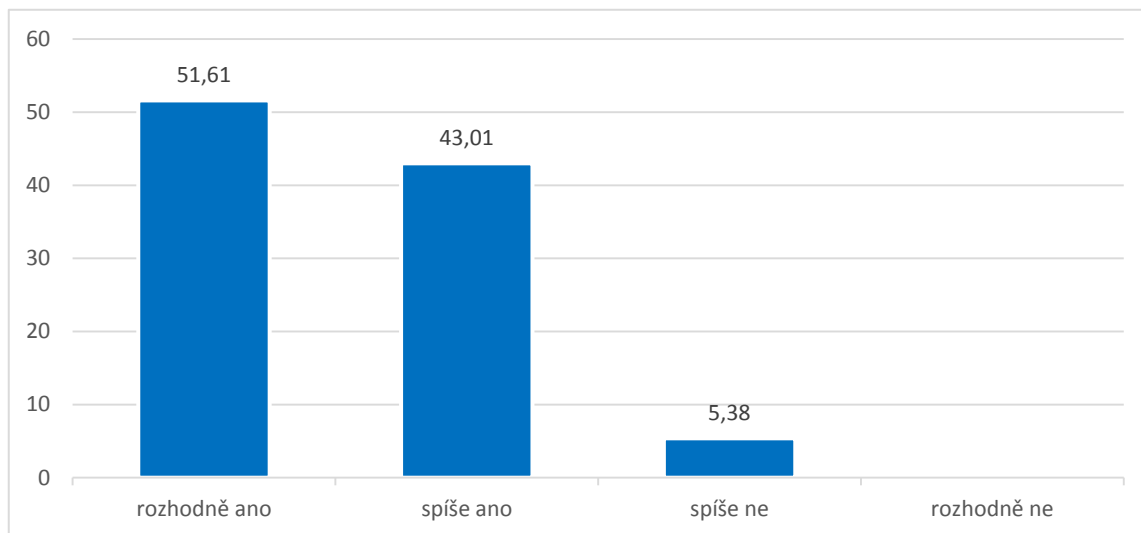
Tabulka 6: Spokojenost s pracovním zařazením

	Absolutní četnost	Relativní četnost
rozhodně ano	48	51,61 %
spíše ano	40	43,01 %
spíše ne	5	5,38 %
rozhodně ne	0	0,00 %
celkem	93	100 %

Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Na otázku, zda jsou zaměstnanci spokojeni se svým nynějším pracovním zařazením, odpovědi dotázaných zněly z velké většiny ano. Celkem si tuto odpověď zvolilo 88 respondentů, což je 95 % ze všech dotazovaných. Z toho vedlo 48 respondentů k odpovědi, že jsou rozhodně spokojeni (52 %) a 40 respondentů zvolilo variantu, že spíše ano (43 %). Pouze 5 dotázaných uvedlo, že spíše nejsou spokojeni se svým pracovním zařazením (5 %) a nikdo z dotázaných neuvedl, že by byl rozhodně nespokojen se svým nynějším pracovním zařazením.

Graf 6 – Spokojenost s pracovním zařazením



Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Otázka č. 7: Považujete vzdělání ve své profesi za důležité?

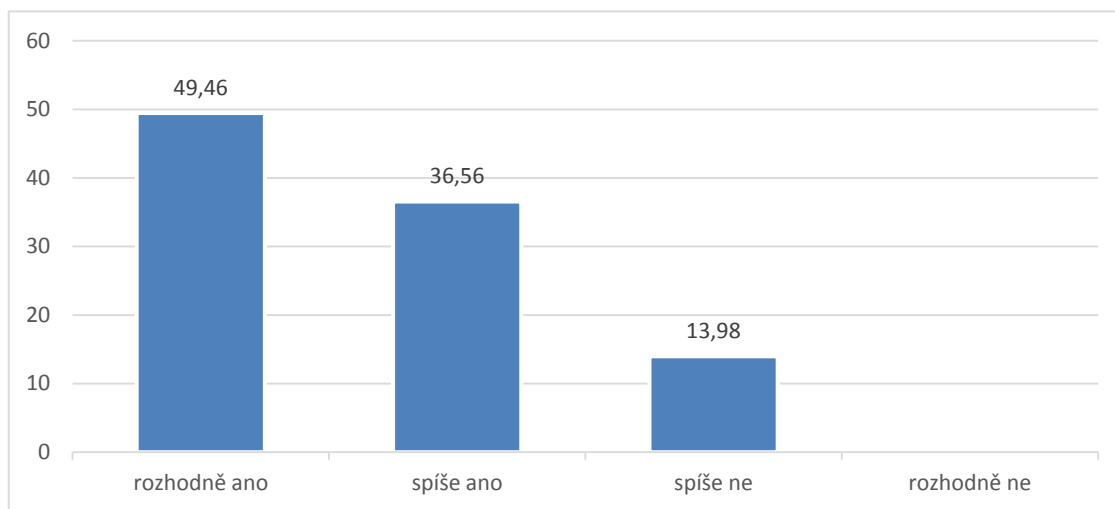
Tabulka 7: Důležitost vzdělání ke své profesi

	Absolutní četnost	Relativní četnost
rozhodně ano	46	49,46 %
spíše ano	34	36,56 %
spíše ne	13	13,98 %
rozhodně ne	0	0,00 %
celkem	93	100 %

Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

V rámci odpovědí na otázku, zda zaměstnanec považuje vzdělání ve své profesi za důležité, uvedla většina respondentů odpověď ano. 46 dotázaných uvedlo, že rozhodně považují vzdělání ve své profesi za důležité (49 %), tedy skoro polovina ze všech dotazovaných. Spíše ano, považuje vzdělání za důležité 34 respondentů (37 %) a 13 dotázaných uvedlo, že spíše nepovažuje vzdělání ve své profesi za důležité (14 %). Žádný z respondentů neuvedl, že by si myslel, že vzdělání v jeho profesi není rozhodně důležité.

Graf 7 – Důležitost vzdělání ke své profesi



Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Otázka č. 8 Podporuje Vás organizace k dalšímu vzdělávání?

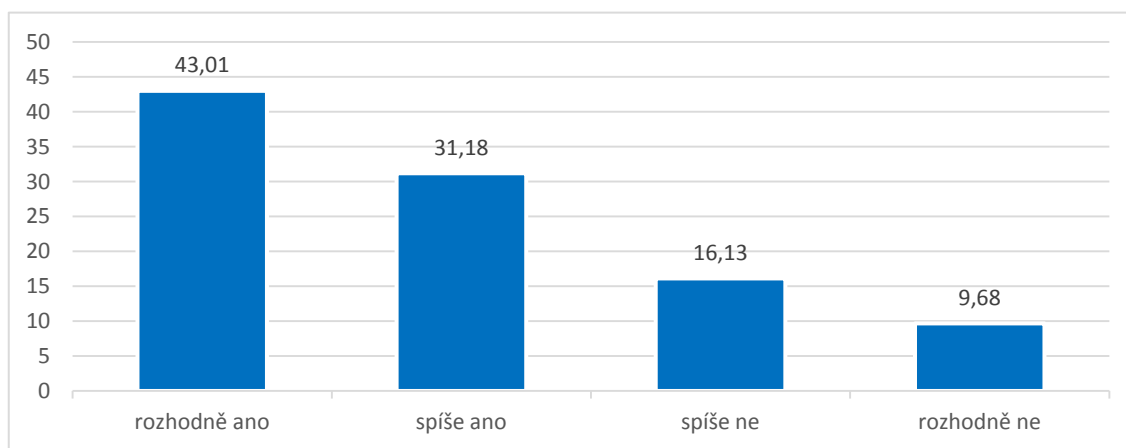
Tabulka 8: Podpora organizace k dalšímu vzdělávání

	Absolutní četnost	Relativní četnost
rozhodně ano	40	43,01 %
spíše ano	29	31,18 %
spíše ne	15	16,13 %
rozhodně ne	9	9,68 %
celkem	93	100 %

Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Na otázku, zda organizace podporuje zaměstnance k dalšímu vzdělávání, si dvě třetiny respondentů myslí, že tuto podporu od zaměstnavatele mají. Z této skupiny vybralo 40 respondentů, že je organizace rozhodně podporuje (43 %) a 29 respondentů uvedlo odpověď spíše ano (31 %). Odpověď, že si toto spíše nemyslí, zvolilo 15 respondentů (16 %) a 9 respondentů si myslí, že je organizace rozhodně nepodporuje k dalšímu vzdělávání (10 %).

Graf 8 – Podpora organizace k dalšímu vzdělávání



Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Otázka č. 9: Máte od zaměstnavatele udělenou výjimku ze vzdělání?

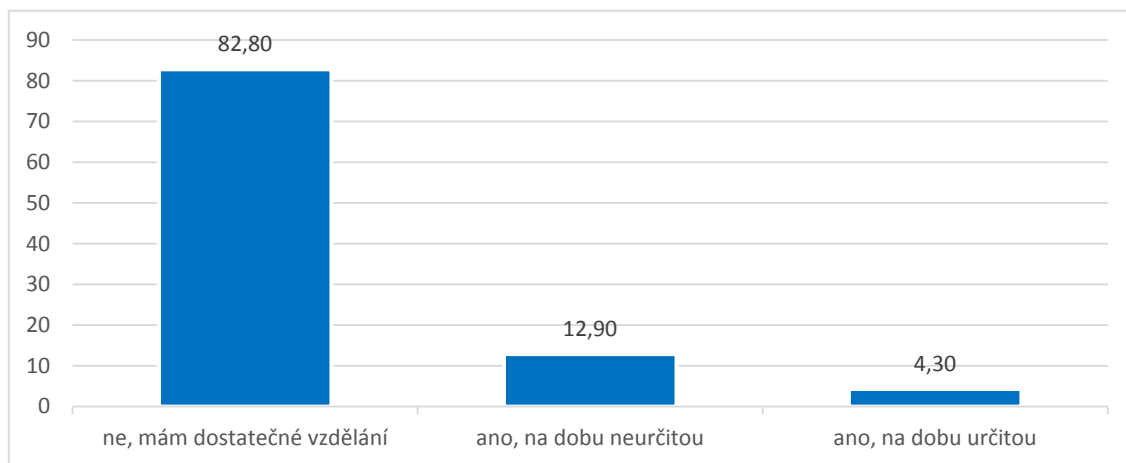
Tabulka 9: Zaměstnavatelem udělena výjimka ze vzdělání

	Absolutní četnost	Relativní četnost
ne, mám dostatečné vzdělání	77	82,80 %
ano, na dobu neurčitou	12	12,90 %
ano, na dobu určitou	4	4,30 %
celkem	93	100 %

Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Na otázku zda mají respondenti od zaměstnavatele udělenou výjimku ze vzdělání, odpověděla naprostá většina, že výjimku udělenou nemají z důvodu, že mají dostatečné kvalifikační vzdělání k výkonu své funkce, a to 77 dotázaných (82 %). Pouze 16 respondentů uvedlo, že výjimku ze vzdělání od zaměstnavatele udělenou má, a to 4 respondenti na dobu určitou (4 %) a 12 z celkově dotazovaných má výjimku ze vzdělání na dobu neurčitou (13 %).

Graf 9 – Zaměstnavatelem udělena výjimka ze vzdělání



Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Otázka č. 10: Dodělal/a jste si vzdělání při zaměstnání?

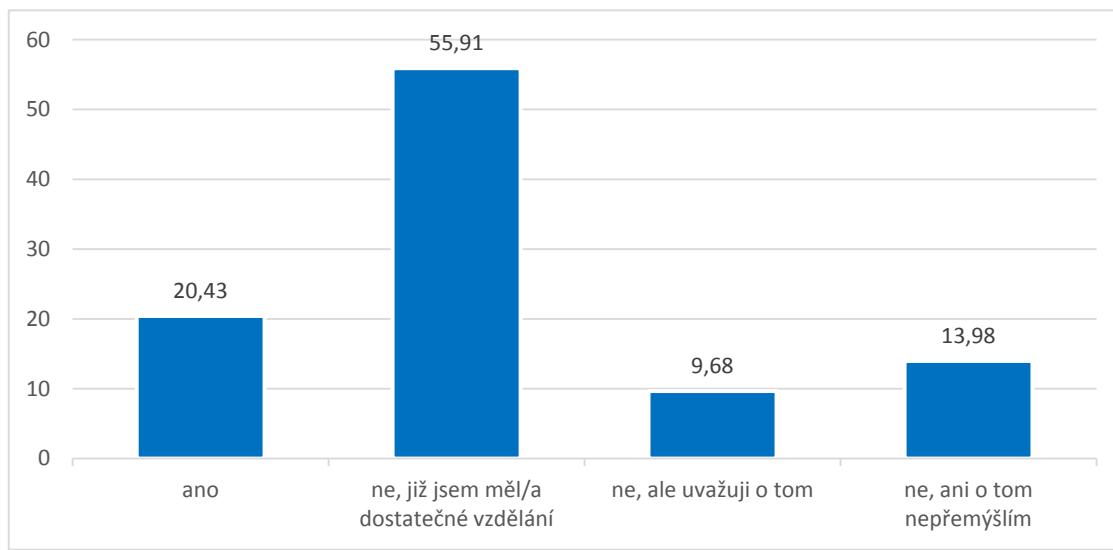
Tabulka 10: Vzdělání dodělané při zaměstnání

	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	19	20,43 %
ne, již jsem měl/a dostatečné vzdělání	52	55,91 %
ne, ale uvažuji o tom	9	9,68 %
ne, ani o tom nepřemýšlím	13	13,98 %
celkem	93	100 %

Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Z výše uvedených výsledků, zda by si respondenti dodělali vzdělání při zaměstnání, je zřejmé, že nadpoloviční většina své požadované vzdělání měla již před nástupem do zaměstnání. Celkem tak odpovědělo 52 dotázaných (56 %). Vzdělání při zaměstnání si doplnilo 19 respondentů (20 %). Jen 9 respondentů uvedlo, že uvažují o tom, si své vzdělání doplnit při zaměstnání (10 %) a celkem 13 respondentů o tom, že by si své vzdělání při zaměstnání doplnili, ani nepřemýšlí (14 %).

Graf 10 – Vzdělání dodělané při zaměstnání



Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Otázka č. 11: Nabízí organizace dostatečnou nabídku vzdělávání?

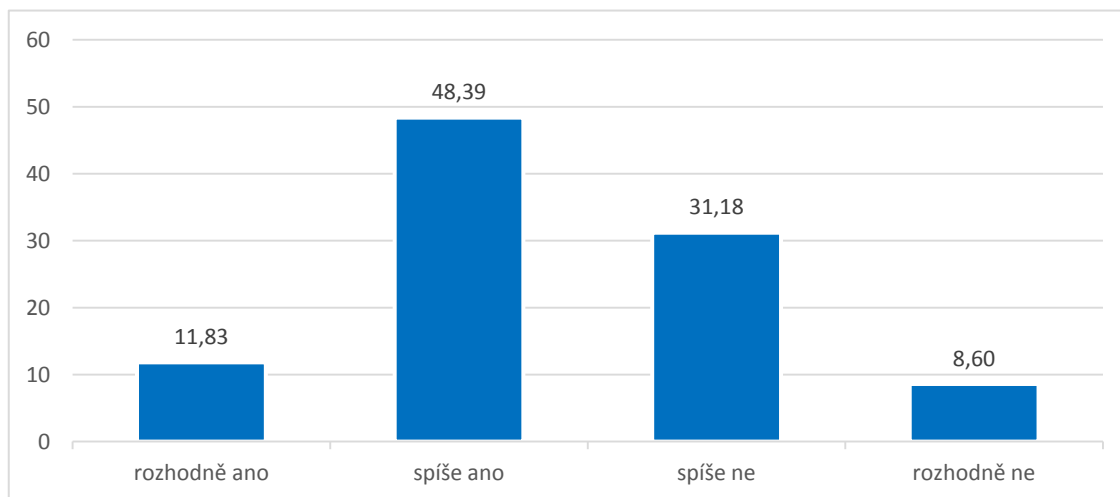
Tabulka 11: Zajištění nabídky dostatečného vzdělávání

	Absolutní četnost	Relativní četnost
rozhodně ano	11	11,83 %
spíše ano	45	48,39 %
spíše ne	29	31,18 %
rozhodně ne	8	8,60 %
celkem	93	100 %

Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

K výše uvedené otázce respondenti vybírali odpovědi na to, zda jejich organizace nabízí dostatečnou nabídku vzdělávání. Nadpoloviční většina si myslí, že ano. Celkem 56 respondentů si zvolilo tuto variantu. Z toho uvedlo odpověď, že rozhodně ano, pouze 11 dotázaných (12 %), dalších 45 osob uvedlo, že spíše ano (48 %). Dalších 37 dotázaných k výše uvedené otázce uvedlo, že si nemyslí, že mají od organizace k dispozici dostatečnou nabídku vzdělávání, z čehož 29 respondentů uvedlo, že spíše ne (31 %) a 8 respondentů se přiklonilo k odpovědi rozhodně ne (9 %).

Graf 11 – Zajištění nabídky dostatečného vzdělávání



Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Otázka č. 12: Absolvoval/a jste někdy školení pořádané Justiční akademií?

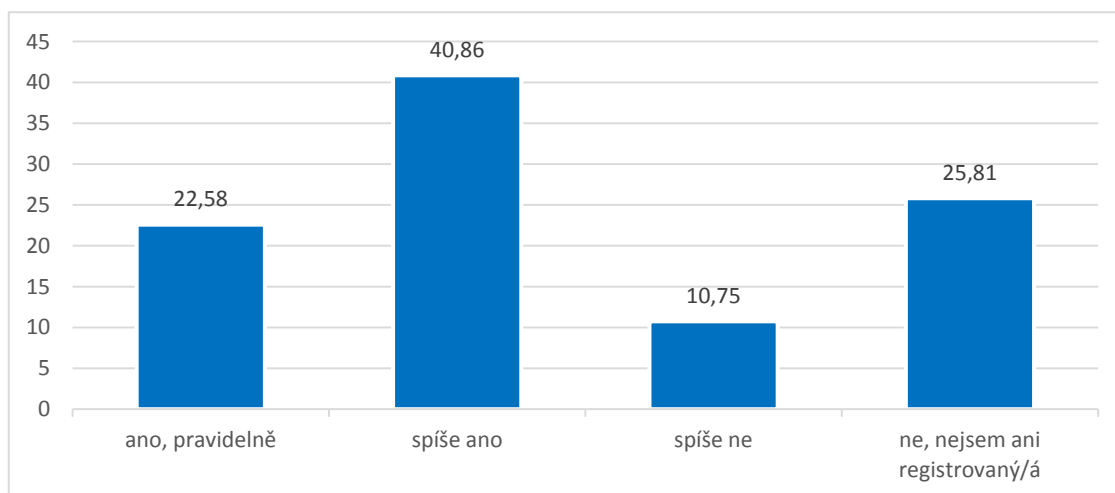
Tabulka 12: Využívání školení pořádané Justiční akademií

	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano, pravidelně	21	22,58 %
spíše ano	38	40,86 %
spíše ne	10	10,75 %
ne, nejsem ani registrovaný/a	24	25,81 %
celkem	93	100 %

Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Na otázku, zda zaměstnanci využívají školení pořádané Justiční akademií, odpovědělo 59 dotázaných na dané odpovědi, že školení od Justiční akademie využívá, z toho 21 respondentů, že je využívá pravidelně (23 %), dalších 38 dotázaných zvolilo odpověď, že školení spíše využívá (41 %). Následně 24 respondentů vybralo odpověď, že tato školení spíše nevyužívají (11 %) a 24 respondentů uvedlo, že školení nevyužívají vůbec, že u Justiční akademie nemají zřízenou ani registraci (26 %).

Graf 12 – Využití školení pořádané Justiční akademií



Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Otázka č. 13: Chybí Vám některá ze vzdělávacích aktivit v organizaci?

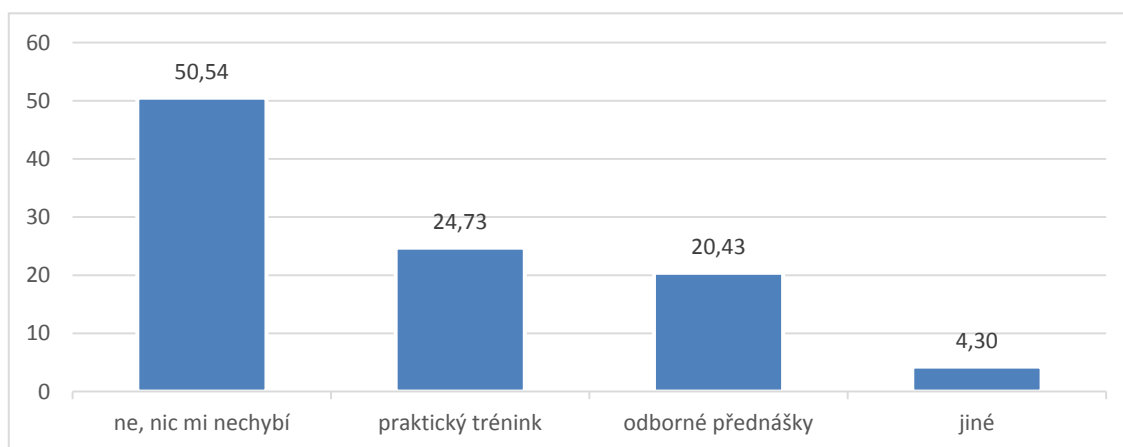
Tabulka 13: Spokojenost s nabídkou vzdělávacích aktivit

	Absolutní četnost	Relativní četnost
ne, nic mi nechybí	47	50,54 %
praktický trénink	23	24,73 %
odborné přednášky	19	20,43 %
jiné.....	4	4,30 %
celkem	93	100 %

Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Na otázku, zda zaměstnancům chybí některá ze vzdělávacích aktivit v organizaci, většina respondentů uvedla, že nechybí, že mají dostatečnou nabídku, a to 47 respondentů (51 %). Praktický trénink postrádá 23 dotázaných (25 %). Odborné přednášky uvedlo 19 respondentů (20 %). Jiné aktivity ve svém dotazníku vybrali 4 dotazovaní. V této polootevřené otázce 1 respondent uvedl, že by uvítal možnost setkávat se s odborníky z praxe, další z dotázaných by upřednostnil školení ke sjednocení odborných vědomostí i sjednocení postupu při svém výkonu práce, dva respondenti uvedli, že neví, zda jim nějaká vzdělávací aktivita chybí.

Graf 13 – Spokojenost s nabídkou vzdělávacích aktivit



Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Otázka č. 14: Můžete dostatečně využívat školení potřebné k Vaší stávající funkci?

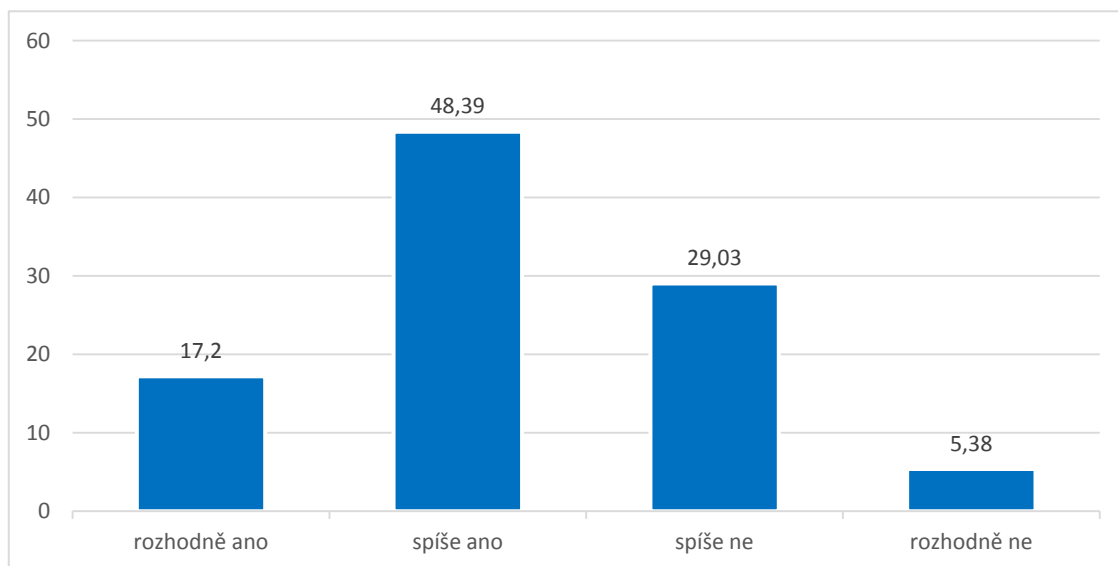
Tabulka 14: Využitelnost školení potřebného ke stávající funkci

	Absolutní četnost	Relativní četnost
rozhodně ano	16	17,20 %
spíše ano	45	48,39 %
spíše ne	27	29,03 %
rozhodně ne	5	5,38 %
celkem	93	100 %

Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Na otázku, zda zaměstnanci mohou dostatečně využívat školení potřebné k jejich stávající funkci, odpověděla většina respondentů, že ano. Toto si myslí celkem 61 z celkového počtu dotazovaných, 16 respondentů je přesvědčeno, že rozhodně může využívat daná školení k jejich stávající funkci (17 %), dalších 45 respondentů uvedlo odpověď, že spíše ano (48 %). Spíše toto nevyužívá 27 respondentů (29 %) a 5 respondentů odpovědělo, že rozhodně nevyužívá školení ke své stávající funkci (5 %).

Graf 14 – Využitelnost školení potřebného ke stávající funkci



Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Otázka č. 15: Využíváte znalosti a vědomosti ze školení při své práci?

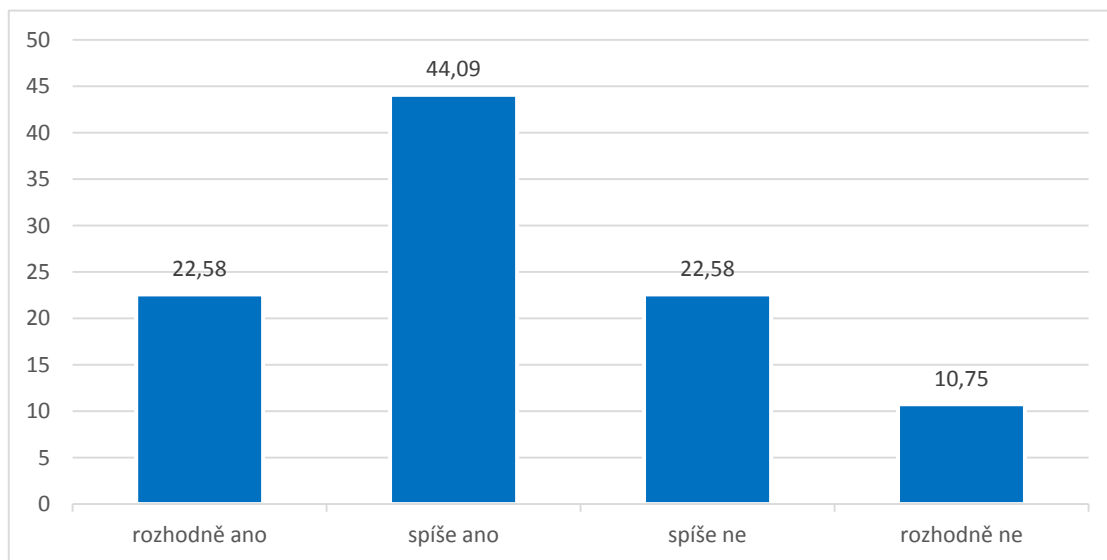
Tabulka 15: Využitelnost znalostí a vědomostí ze školení

	Absolutní četnost	Relativní četnost
rozhodně ano	21	22,58 %
spíše ano	41	44,09 %
spíše ne	21	22,58 %
rozhodně ne	10	10,75 %
celkem	93	100 %

Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Na otázku, zda zaměstnanci využívají znalosti a vědomosti ze školení při své práci, uvedly necelé dvě třetiny respondentů, že ano. Z tohoto počtu se 21 respondentů přiklonilo k odpovědi, že rozhodně ano (23 %) a odpověď spíše ano vybralo 41 dotázaných (44 %). Tohoto spíše nevyužívá 21 respondentů (23 %) a 10 respondentů, své znalosti a vědomosti ze školení, při své práci rozhodně nevyužívá (11 %).

Graf 15 – Využitelnost znalostí a vědomostí ze školení



Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Otázka č. 16: Absolvoval/a jste v roce 2020 školení k Vašemu kariérnímu růstu?

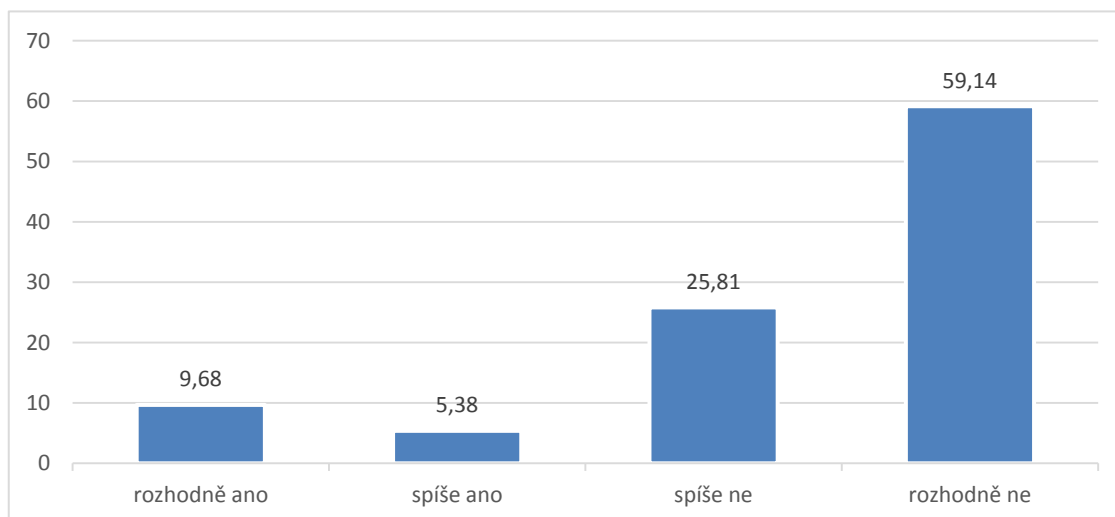
Tabulka 16: Možnosti školení ke kariérnímu růstu

	Absolutní četnost	Relativní četnost
rozhodně ano	9	9,68 %
spíše ano	5	5,38 %
spíše ne	24	25,81 %
rozhodně ne	55	59,14 %
celkem	93	100 %

Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Tato otázka byla zaměřená na zjištění pocitu respondentů, zda se v roce 2020 zúčastnili školení, které bylo přínosné k jejich kariérnímu růstu. Z celkového počtu dotázaných se 79 respondentů vyjádřilo, že tento pocit nemají. Z toho si 55 respondentů myslí, že rozhodně tento typ školení v roce 2020 neabsolvovali (59 %), což je nadpoloviční většina ze všech dotazovaných. 24 respondentů uvedlo odpověď, že si to spíše nemyslí (26 %). Pouze 9 respondentů vybralo odpověď rozhodně ano (10 %) a nejméně dotazovaných v počtu 5 osob (5 %), udalo odpověď spíše ano.

Graf 16 – Možnosti školení ke kariérnímu růstu



Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Otázka č. 17: Vzdělávání Vám přináší?

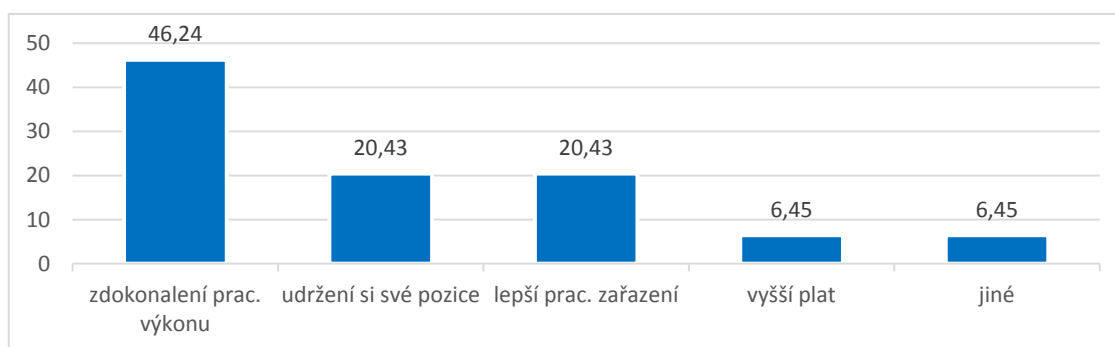
Tabulka 17: Přínosy ze vzdělávání

	Absolutní četnost	Relativní četnost
zdokonalení pracovního výkonu	43	46,24 %
udržení si své pozice	19	20,43 %
lepší pracovní zařazení	19	20,43 %
vyšší plat	6	6,45 %
jiné	6	6,45 %
celkem	93	100 %

Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

V rámci odpovědi na otázku, jaký přínos jim přináší vzdělávání, vybralo 43 respondentů odpověď, že jejich přínosem je zdokonalení pracovního výkonu (46 %), 19 dotázaných uvedlo, že vzdělávání jim zaručí udržení si své pozice (20 %), ten stejný počet respondentů vybralo odpověď, že vzdělávání jim zajistí lepší pracovní zařazení (20 %) a 6 z dotazovaných vybralo odpověď vyšší plat (6 %). V polootevřené odpovědi uvedlo celkem 6 respondentů, že pocítují jiný přínos ze vzdělávání (6 %). Z toho 3 dotazovaní udali, že jim nic nepřináší, 1 respondent uvedl jako přínos lepší celkový přehled, informovanost, potřebu práce sám na sobě, 1 respondent vidí přínos v rychlejší orientaci, snadnějším a rychlejším řešení problémů a 1 respondent spatřuje přínos v rozvoji sám pro sebe.

Graf 17 – Přínosy ze vzdělávání



Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Otázka č. 18: Jste ochoten/a se sám/a finančně podílet na dalším vzdělávání?

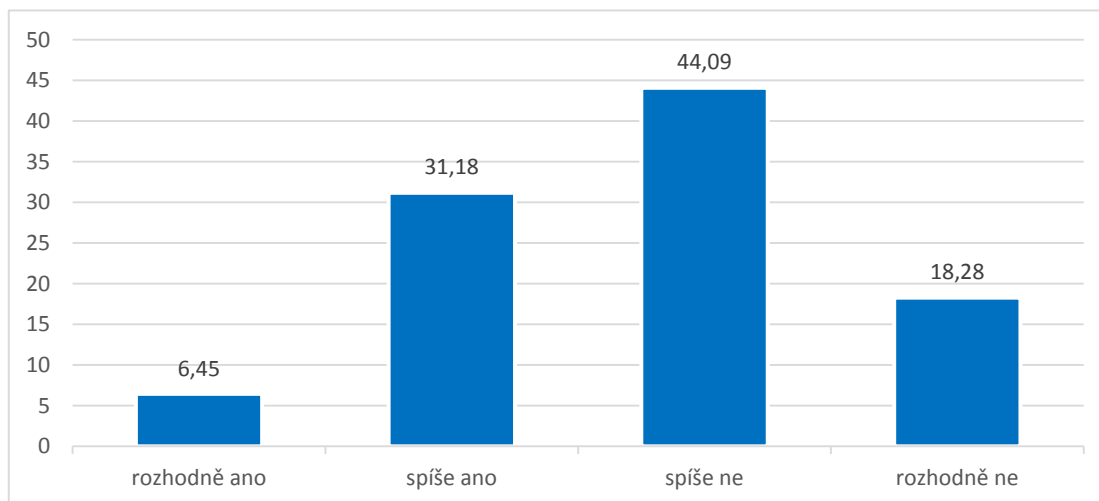
Tabulka 18: Ochota se finančně podílet na dalším vzdělávání

	Absolutní četnost	Relativní četnost
rozhodně ano	6	6,45 %
spíše ano	29	31,18 %
spíše ne	41	44,09 %
rozhodně ne	17	18,28 %
celkem	93	100 %

Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

K této otázce se celkem 58 respondentů (62 %) vyjádřilo, že není ochotno se samostatně finančně podílet na dalším vzdělávání, což jsou necelé dvě třetiny všech dotázaných. Z těchto by rozhodně nebylo ochotno se finančně podílet na dalším vzdělávání 17 respondentů (18 %). Odpověď spíše ne zvolilo 41 respondentů (44 %). Rozhodně ano vybralo pouze 6 respondentů (6 %) a dalších 29 respondentů se rozhodlo pro odpověď, že by byli spíše schopni se na svém vzdělávání podílet (31 %).

Graf 18 – Ochota se finančně podílet na dalším vzdělávání



Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Otázka č. 19: Jste dostatečně informován/a o možnostech kariérního postupu?

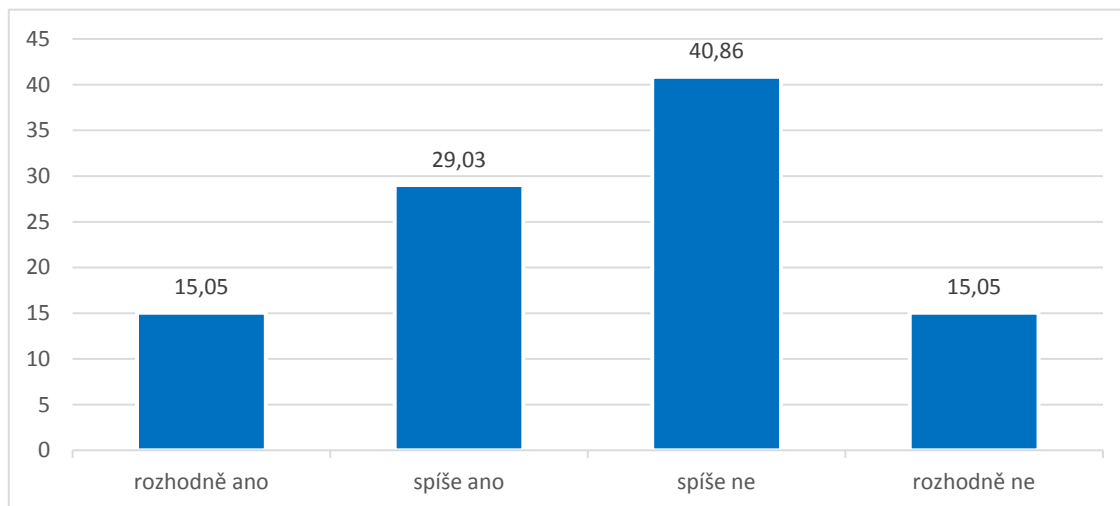
Tabulka 19: Informovanost o možnostech kariérního postupu

	Absolutní četnost	Relativní četnost
rozhodně ano	14	15,05 %
spíše ano	27	29,03 %
spíše ne	38	40,86 %
rozhodně ne	14	15,05 %
celkem	93	100 %

Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Tato otázka měla najít odpověď na to, zda jsou zaměstnanci dostatečně informováni o možnostech jejich kariérního postupu. Z celkového počtu dotazovaných jen 14 respondentů uvedlo, že si rozhodně myslí, že jsou dostatečně informováni (15 %), následně 27 respondentů odpovědělo, že si spíše myslí, že se jim dostávají informace o možnostech kariérního růstu (29 %), dalších 38 respondentů se přiklonilo k odpovědi, že si myslí, že jim informovanost spíše chybí (41 %) a 14 respondentů má pocit, že se jim informovanosti ke kariérnímu postupu rozhodně nedostává (15 %).

Graf 19 – Informovanost o možnostech kariérního postupu



Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Otázka č. 20: Chtěl/a byste dále kariérně postupovat?

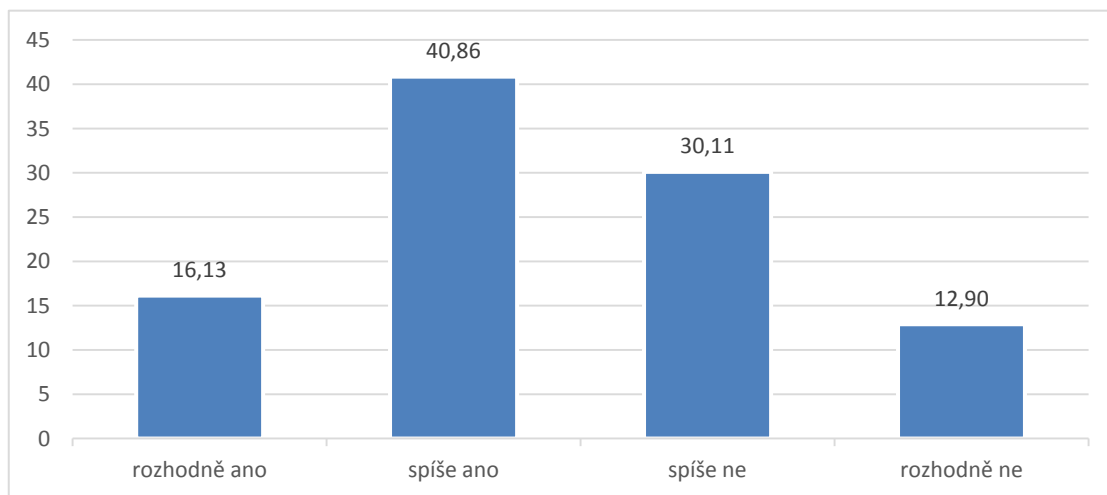
Tabulka 20: Potřeba kariérního postupu

	Absolutní četnost	Relativní četnost
rozhodně ano	15	16,13 %
spíše ano	38	40,86 %
spíše ne	28	30,11 %
rozhodně ne	12	12,90 %
celkem	93	100 %

Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

U této otázky se měli respondenti rozhodnout, zda cítí potřebu dále kariérně postupovat. Z výše uvedené tabulky je patrné, že o kariérní postup má zájem nadpoloviční většina respondentů (57 %). Tuto potřebu rozhodně cítí 15 dotázaných (16 %). Odpověď, že by spíše chtěli kariérně růst označilo 38 dotázaných (41 %). K odpovědi, že by spíše nechtěli dále kariérně postoupit se přiklonilo 28 respondentů (30 %) a 12 respondentů zvolilo odpověď, že rozhodně dále kariérně růst nechtějí (13 %).

Graf 20 – Potřeba kariérního postupu



Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Otázka č. 21: Dosáhl/a jste kariérního postupu díky dalšímu vzdělávání?

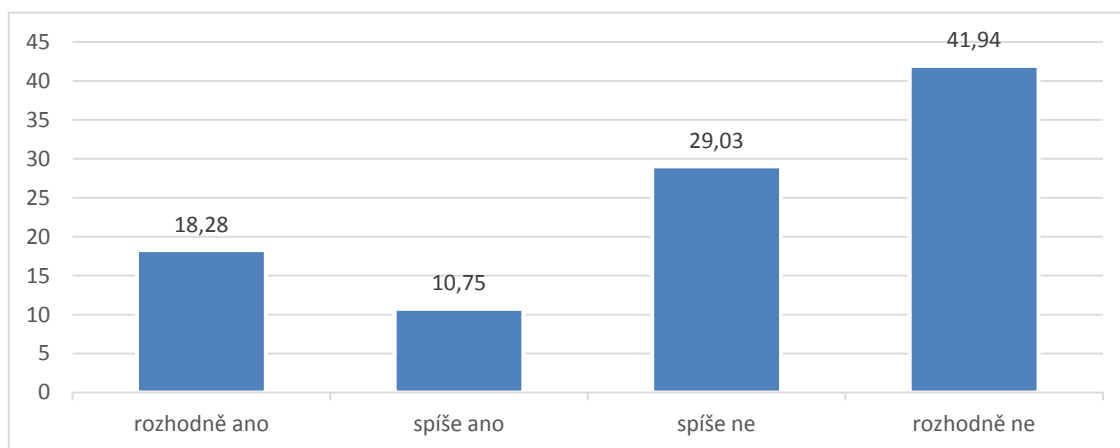
Tabulka 21: Zajištění kariérního postupu díky dalšímu vzdělávání

	Absolutní četnost	Relativní četnost
rozhodně ano	17	18,28 %
spíše ano	10	10,75 %
spíše ne	27	29,03 %
rozhodně ne	39	41,94 %
celkem	93	100 %

Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Jak vyplývá z tabulky číslo 21, zda mají zaměstnanci pocit, že díky dalšímu vzdělávání dosáhli kariérního postupu, tak pro odpověď rozhodně ano se rozhodlo pouze 17 respondentů (18 %). Dalších 10 respondentů si myslí, že kariérního postupu díky dalšímu vzdělávání spíše dosáhli (11 %). Naopak 27 respondentů si nemyslí, že díky dalšímu vzdělávání dosáhli daného postupu (29 %) a rozhodně si toto nemyslí nejvíc ze všech dotazovaných, celkem 39 respondentů (42 %).

Graf 21 – Zajištění kariérního postupu díky dalšímu vzdělávání



Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Otázka č. 22: Jste spokojen/a se svým finančním ohodnocením?

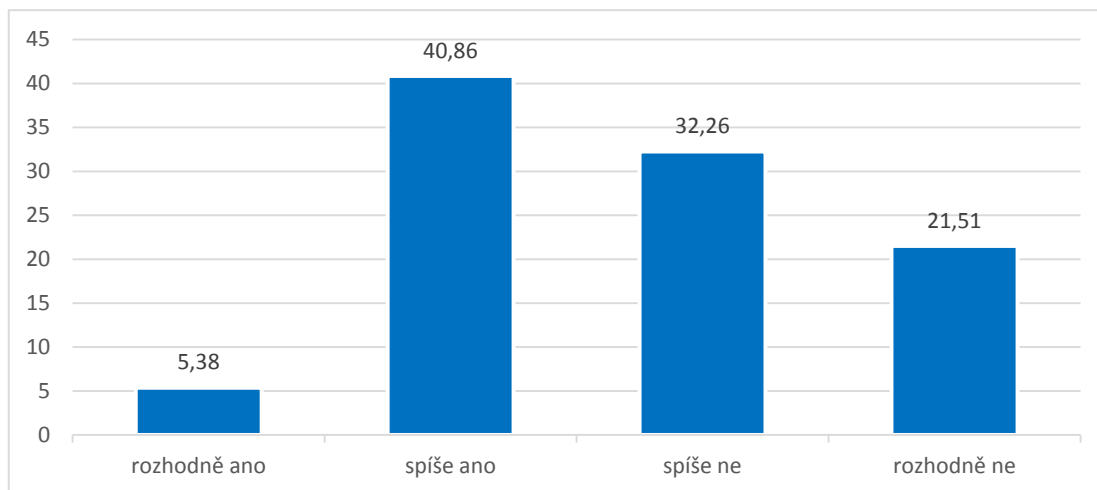
Tabulka 22: Spokojenost s finančním ohodnocením

	Absolutní četnost	Relativní četnost
rozhodně ano	5	5,38 %
spíše ano	38	40,86 %
spíše ne	30	32,26 %
rozhodně ne	20	21,51 %
celkem	93	100 %

Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Na tuto otázku, zda jsou respondenti spokojeni se svým finančním ohodnocením, odpovědělo jen 5 respondentů, že se svým platem jsou rozhodně spokojeni (5 %). Dalších 38 dotázaných je se svým platovým ohodnocením spíše spokojeno (41 %). Oproti tomu je se svým platem rozhodně nespokojeno 20 respondentů (22 %) a dalších 30 respondentů zvolilo odpověď spíše ne (32 %).

Graf 22 – Spokojenost s finančním ohodnocením



Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Otázka č. 23: Co byste rád/a zlepšil/a v rozvoji zaměstnanců?

Tato otevřená otázka měla zmapovat, co by respondenti rádi zlepšili v jejich rozvoji. Z tohoto důvodu dostali dotazovaní prostor na jejich nápady, připomínky a návrhy. Největší zastoupení měly odpovědi nevíím. Tuto odpověď zvolilo 36 respondentů z celkového počtu (39 %). Zastoupeny byly všechny pozice, ve všech věkových kategoriích, ale pouze v ženách. Další v pořadí byla odpověď nic. Tuto odpověď uvedlo 21 dotazovaných (23 %). I tato odpověď má zastoupení ve všech pracovních pozicích, včetně jednoho muže na pozici informatika. 8 respondentů by uvítalo lepší finanční ohodnocení (7 %). Takto se vyjádřily 3 zapisovatelky s praxí u soudů méně než pět let, 2 rejstříkové referentky a 3 asistenti soudců. Dalších 5 respondentů by uvítalo výuku cizích jazyků (5 %), toto by uvítaly 4 asistentky soudců s věkem do 30 let a jedna žena, vyšší soudní úřednice. Následných 23 respondentů, tedy čtvrtina ze všech dotazovaných (25 %), uvedlo svůj samostatný návrh:

- větší informovanost všeobecně,
- flexibilita,
- všeobecné vzdělání, získat všeobecný přehled,
- školení v odborných výrazech z odvětví práv,
- jasně nastavená kritéria pro dané pracovní pozice,
- praktická školení týkající se programů a aplikací,
- lepší organizaci práce,
- kladný přístup k dobrovolnému vzdělávání,
- motivační program,
- zlepšení komunikace s kolegy,
- sjednocení pracovních postupů,
- lepší ohodnocení, zvláště pro samoživitelky,
- akreditace Justiční akademie,
- měkké dovednosti,
- praktické ukázky,

- rychleji reagovat na novely,
- potřeba více protokolujících úřednic,
- klouzavá pracovní doba,
- lepší pracovní nástroje,
- školení zaměřená na začátečníky v soudnictví,
- aby si zaměstnanci více vážili své práce, kterou vykonávají,
- zlepšení informovanosti ohledně možností kariérního postupu u asistentů soudců,
- praktické přednášky od Policie ČR.

5.2 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

V této kapitole shrneme výsledky zrealizovaného dotazníkového šetření uvedením do spojitostí.

U pražských soudů jsou na pracovních pozicích zaměstnány převážně ženy. Z výše uvedeného výzkumu je zřejmé, že ženy v tomto případě zastávají více jak 88 % z dotazovaných zaměstnanců.

Zastoupeny jsou všechny věkové kategorie v rozmezí od 18 let do 66 a více roků věku. Dle výsledků vyplývá, že největší skupinou je zastoupena skupina zaměstnanců ve věku 46–55 let, která čítá necelých 28 % respondentů. Nejmenší skupinou zaměstnanců je věková kategorie 66 a více let, do této skupiny spadá pouze jeden respondent, a to žena, která zastává funkci asistentky soudce. Dále bylo zjištěno, že ve věku nad 55 let není u zdejších soudů zaměstnán ani jeden muž, tuto věkovou kategorii zastávají pouze ženy.

Ohledně nejvyššího dosaženého vzdělání jsme zmapovali, že nejvíce respondentů má dokončené vzdělání s maturitní zkouškou, celkem 62 % dotazovaných, tedy skoro dvě třetiny zaměstnanců. Tato pozice je rovnoměrně zastoupena ve všech věkových kategoriích, vyjma asistentů soudců.

Z dalšího dotazování vyplynulo, že necelá čtvrtina respondentů je zařazena na pozici zapisovatelka soudu. Opět tuto funkci zastávají samé ženy, z čehož dvě ženy mají pouze základní vzdělání, zbývající si dodělaly vzdělání s maturitní zkouškou. Pozice vyššího soudního úředníka je zastoupena další v pořadí, v počtu 14 respondentů, v poměru jeden muž a 13 žen. Z těchto má pouze jeden zaměstnanec vysokoškolské vzdělání typu Mgr., a to muž. Dva zaměstnanci vysokoškolské vzdělání typu Bc., tentokrát ženy a zbytek disponuje vzděláním s maturitní zkouškou. Zbylých 12 zaměstnanců se vzděláním vysokoškolského typu Mgr. je zařazeno na pozicích asistentů soudců, kteří spadají největší měrou do věkové kategorie 26–35 let. Jen jedna žena, asistentka soudce, uvedla věkovou kategorii 66 a více let. Vysokoškolské vzdělání typu Bc. ukončili zaměstnanci zařazení na jedné pozici personalisty, jedna na pracovní pozici protokolující úřednice a 2 pracovnice zastávají funkci vyšší soudní úřednice. Bakalářské vzdělání mají ze všech dotazovaných pouze ženy. Pozici rejstříkové referentky zastávají opět pouze ženy, v počtu 8 osob a všechny disponují středoškolským vzděláním s maturitní zkouškou. Stejně vzdělání mají i vedoucí kanceláře a tuto funkci zastávají také jen ženy, celkem 11 respondentek.

Jinou funkci u soudu, než výše zmíněné, zastává 18 dotazovaných, kdy 2 uvedli personalistu. Tyto funkce opět zastávají ženy, do 45 let, 4 respondenti jsou na pozici účetní, ženy věku do 55 let, s maturitním vzděláním. Čtyři respondenti zastávají pozici dozorcího úředníka, v rozložení 3 ženy a jeden muž. Všichni se středoškolským vzděláním s maturitní zkouškou ve věku 36–55 let. Dále jedna pozice ředitelky správy soudu, žena s maturitním vzděláním, ve věku 46–55 let. Dva muži, kteří zastávají pracovní pozici informatika, ve věku 31–45 let, také s maturitním vzděláním. Jedna respondentka ve funkci správy majetku, žena ve věku do 55 let. Další tři respondenti

mají v pracovní náplni vymáhajícího úředníka, 2 ženy a jeden muž, všichni s maturitním vzděláním, ve věku 36–45 let.

Z odpovědí na otázku číslo 5 lze vyvodit, že většina pracovníků je u pražských soudů zaměstnána více jak 20 let. Tuto odpověď vybralo 20 respondentů, z čehož je 18 žen a dva muži. Muži zastávají funkci informatika a dozorčího úředníka, ve věku 36–45 let. Dalším šetřením jsme zjistili, že 18 žen zastává funkce, již rovnoměrně obsazené, a to především vyšší soudní úřednice, vedoucí kanceláře, rejstříkové referentky a účetní, opět tyto pozice zaujímají jen ženy. Naproti tomu nejmenší praxi u soudu mají asistenti soudců v délce do pěti let.

Se svým pracovním zařazením ve funkci je spokojena naprostá většina zaměstnanců. Takto se vyjádřilo 95 % procent ze všech respondentů. Z předešlého zkoumání vyplývá, že se svou současnou pracovní pozicí jsou spokojeni všichni dotazovaní muži v počtu 11 respondentů, zbylých 77 respondentů jsou ženy. Z další šetření vyplývá, že se svou prací jsou spíše nespokojeni pouze zaměstnanci zařazení na pozici zapisovatelky soudu, tedy jen ženy, které jsou zaměstnané u soudu do 5 let. Nikdo ze zaměstnanců se k dané otázce nevyjádřil v tom smyslu, že by byl se svou stávající pozicí rozhodně nespokojen.

I k pocitu důležitosti vzdělání ke své profesi se žádný respondent nepřiklonil k odpovědi, že by si rozhodně myslel, že vzdělání není důležité k jeho práci. V tomto ohledu se 80 dotazovaných vyjádřilo naopak, že vzdělání je pro jejich pracovní pozici důležité. Opět se tak vyjádřili všichni muži, všech 11 respondentů. Stejně tak se k odpovědi, že vzdělání je k jejich profesi důležité, jednohlasně shodli zástupci většiny pracovních pozic. Jen 3 ženy na pozici zapisovatelky, 4 ženy zařazené ve funkci rejstříkové referentky a 6 žen ve funkci vedoucí kanceláře, se vyjádřily, že vzdělání k jejich profesi pro ně důležité není. Věkové zastoupení bylo u těchto odpovědí vyvážené. Zastoupeny byly všechny věkové kategorie.

Následně jsme výzkumem zjistili, že podporu od organizace k dalšímu vzdělávání pocítuje přes 74 % dotazovaných, tedy skoro dvě třetiny respondentů. Všech 18

respondentů zastávající pozice na správě soudu se shodlo, že podporu od organizace rozhodně mají.

Tento pocit rozhodně nemá 9 respondentů, tedy necelých 10 % dotázaných. Toto uvedly jen ženy na pracovních pozicích zapisovatelka a vedoucí kanceláře, s praxí u soudu nad 16 let.

Ohledně dosaženého vzdělání se více jak 80 % respondentů vyjádřilo, že mají dostatečné vzdělání k výkonu své práce. Dalších 16 dotazovaných má udělenou výjimku ze vzdělávání. Z tohoto mají tuto výjimku udělenou 4 ženy, na dobu určitou. Z toho je jedna je zaměstnána na pozici zapisovatelky a tři další ženy na pozici vyšší soudní úřednice. Výjimkou ze vzdělávání na dobu neurčitou disponuje jeden muž a jedna žena na pozici dozorčího úředníka, 2 muži ve funkci informatika a jedna žena na pozici ředitelky správy. Ostatní respondenti jsou ženy ve funkcích vyšších soudních úředníků.

Jen dvě třetiny ze všech dotazovaných má požadované kvalifikační vzdělání k výkonu své funkce. Z těchto mělo dostatečné vzdělání již před nástupem do zaměstnání 52 respondentů a 19 dotazovaných si požadované vzdělání dokončilo při zaměstnání. Vzdělání při zaměstnání ukončilo 13 žen na pozicích zapisovatelka, rejstříková referentka a vedoucí kanceláře. Šlo vždy o vzdělání s maturitní zkouškou, jedna žena zastávající funkci vyšší soudní úřednice a jedna personalistka si v průběhu zaměstnání dokončily bakalářské vzdělání a jeden muž na pozici vyššího soudního úředníka ukončil magisterské vzdělání.

Z dalšího šetření vyplývá, že celkem 4 respondenti s udělenou výjimkou ze vzdělání jsou pracovně zařazení ve vedoucích funkcích správy soudy, s dohledovou a dozorovou činností, s tím že 3 respondenti mají v plánu své vzdělání zahájit a 1 respondent o tom zatím neuvažuje.

Respondenti v nadpoloviční většině pocítují, že mají od organizace dostatečnou nabídku vzdělávání. Na tomto se shodlo 56 respondentů. Větší počet respondentů se shodl, že využívá vzdělávání nabízené od Justiční akademie. Je tedy zřejmé, že v tomto ohledu Justiční akademii využívá i ten, kdo s nabídkou vzdělávání není úplně spokojen. Stejně tak je zarážející počet respondentů, kteří u Justiční akademie nemají ani platnou registraci svého účtu. Celkem 24 dotazovaných uvedlo, že tímto nedisponují. Což je více jak jedna čtvrtina. Tuto variantu vybraly jen ženy na pracovních pozicích zapisovatelka, rejstříková referentka a vedoucí kanceláře.

Přes polovinu respondentů se přiklonilo k odpovědi, že jim v organizaci nechybí žádná vzdělávací aktivita. Při výběru vzdělávacích aktivit, které respondenti postrádají, převládal praktický trénink. Ten chyběl 23 dotázaným (25 % respondentů). Ze šetření dále vyplývá, že tuto aktivitu postrádají ženy a 16 z nich je u organizace zaměstnána méně než 2 roky. K odborným přednáškám se přiklonilo 19 respondentů, převážně asistentů soudců a vyšších soudních úředníků.

S tímto se shodují i odpovědi, zda mají respondenti pocit, že mohou dostatečně využívat školení potřebné k jejich stávající funkci. 61 pracovníků ze všech respondentů, se vyjádřili, že tento pocit mají. Pouze 5 dotazovaných žen, ve věkové kategorii nad 55 let, se vyjádřily, že tento pocit rozhodně nesdílí. Tyto ženy i v navazujících odpovědích uvedly, že rozhodně nevyužívají znalosti a vědomosti ze školení při své práci. Naopak tohoto využívají dvě třetiny respondentů.

Z dalšího šetření jsme zjistili, že pouze 14 respondentů vnímá absolvování školení (za rok 2020) jako přínosné pro svůj kariérní růst. Z výzkumu a ze znalosti personální agendy je patrné, že toto uvedlo pouze 7 asistentů soudce (3 muži a 4 ženy), kteří budou skládat justiční zkoušky. Dále už jen ženy v počtech 3 vedoucí kanceláře, 1 ředitelka správy, 1 správkyňe majetku, 1 personalistka a 1 dozorčí úřednice. Zastoupeny jsou tedy jen pozice, které mají svůj kariérní plán daný. Asistenti jsou ve věkové hranici nad třicet let, mají praxi u soudu delší než 3 roky a posledním krokem ke jmenování soudcem jim chybí složení justiční zkoušky. Tedy je patrné, že toto školení ke své

funkci potřebují. Vedoucí kanceláře se připravují na svůj postup a na studium vyššího soudního úředníka v Justiční akademii. Další tři pozice jsou zařazeny do správy soudu a školení potřebují k výkonu své práce i možnému růstu z důvodu novel zákonů a dalších opatření. Dále jsme zjistili, že opět pozice zapisovatelek, rejstříkových referentek a protokolujících úřednic, tedy žen, není zastoupena vůbec.

S výše uvedeným souhlasí i následující odpovědi, kde na otázku, co zaměstnancům přináší vzdělávání, na polootevřenou otázku, odpověděla jedena žena, ředitelka správy soudu, že vzdělávání jí poskytuje lepší celkový přehled, informovanost, potřebu práce sama na sobě, jedna dozorčí úřednice, žena, že přínos vidí v rychlejší orientaci, snadnějším a rychlejším řešení problémů a 1 asistent, muž, že přínos spatřuje v rozvoji sám pro sebe. Nejvíce zaměstnanců se přiklonilo k tomu, že vzdělávání jim přináší zdokonalení pracovního výkonu, tedy skoro polovina. Další dvě odpovědi měly stejné zastoupení, a to 20,5 % dotazovaných. Těm vzdělávání přináší udržení si své pozici a dalším, lepší pracovní zařazení. Odpověď, že jim vzdělání přináší vyšší plat, odpověděly 4 vyšší úřednice a 2 asistenti soudců. Tyto dvě pracovní funkce jsou u soudů zařazeny v nejvyšších platových třídách.

Odpovědi k samotnému financování vzdělání jsou žalostné. Jen 6 dotazovaných by se na svém dalším vzdělávání rozhodně samo podílelo. V těchto odpovědích jsou opět zastoupeny pouze pracovní pozice ze správy soudu. S tím je spojené i nastavení myšlení jednotlivých úseků. Správa soudu si je vědoma, že nikdo není nenahraditelný a každé nové vedení si může přivést schopnějšího zaměstnance. Rozhodně by tak do svého vzdělávání investovaly dvě personalistky, jedna ředitelka správy, jedna účetní a jeden informatik. Do svého vzdělávání by rozhodně své finance neinvestovalo 14 zaměstnanců. V této odpovědi jsou zahrnuty i 3 odpovědi respondentů, kteří neplní vzdělání požadované pro jejich stávající funkci. Dá se pochopit, že respondenti nad 55 let, již do svého dalšího vzdělávání nechtějí finančně investovat. Zvláště, jsou-li zastoupeni v nižších platových třídách. Z těchto uvedených se celkem 3 ženy nechtějí rozhodně podílet na svém dalším vzdělávání. Z minulosti víme, že celá řada

zaměstnanců si své vzdělání doplnila právě při výkonu své práce. Záleželo vždy na vedení soudu, jaký styl řízení nastavil. Zda dostatečné kvalifikační vzdělání bylo prioritou, nebo se vedení spíše přiklánělo k dostačující, dlouholeté, absolvované soudní praxi a vzdělání tak šlo do ústraní.

Ukončené požadované vzdělání souvisí i s možností kariérního postupu. 53 respondentů se vyjádřilo tak, že by chtěli kariérně růst, což je nadpoloviční většina. Převážně tuto odpověď zvolili asistenti soudce, ale i zapisovatelky. Rozhodně by dále nechtělo postupovat 12 respondentů, u kterých je z minulých odpovědí patrné, že patří do skupiny zaměstnanců, kteří jsou u soudů zaměstnáni déle jak 20 let. Spíše by nechtělo kariérně postupovat 25 z dotazovaných. Velkou měrou jsou to zaměstnanci na pozici vyšších soudních úředníků, konkrétně 13 žen a 1 muž. U nich lze předpokládat, že svou nejvyšší a možnou administrativní pozici u soudu již zastávají. Jsou zařazeny ve 12. až 13. platové třídě a mají tak nevyšší možné platové ohodnocení. Ze správy soudu o další kariéře nepřemýšlí ředitelka správy, jedna dozorčí úřednice, jeden muž, také dozorčí úředník a dvě účetní.

Naopak z odpovědí na otázku, zda respondenti dosáhli kariérního postupu díky dalšímu vzdělávání, můžeme říci, že 17 dotazovaných ten pocit rozhodně má. Z toho je opět velkou měrou, k poměru dotazovaných, zastoupena správa soudu. Z toho jsou 2 dozorčí úřednice, 2 personalistky, 2 účetní. Dále pak 3 protokolující úřednice, 6 vyšších soudních úřednic, 1 muž vyšší soudní úředník a jedna asistentka soudce. Rozhodně tento pocit nemají soudní zapisovatelky, rejstříkové referentky ani vedoucí kanceláře.

Se svým finančním ohodnocením je nadpoloviční většina nespokojena. 20 respondentů vybralo odpověď, že jsou s tímto rozhodně nespokojeni. Asistenti soudců jsou v tomto ohledu zastoupeni v 5 případech, dále jsou zastoupeny ve větší míře rejstříkové referentky, a to ve 4 odpovědích, vedoucí kanceláře se takto vyjádřily ve 3 odpovědích a zbylých 8 odpovědí náleží soudním zapisovatelkám. Vzhledem k jejich platovým třídám a možným příplatkům k platu je to pochopitelné. Naopak se svým finančním ohodnocením je rozhodně spokojeno 5 zaměstnanců ze správy soudu.

Poslední otevřená otázka č. 23 zjišťovala subjektivní pocit respondentů, co by oni sami rádi zlepšili na svém rozvoji. V těchto odpovědích zazněly zajímavé návrhy, jako je lepší ohodnocení, zvláště pro samoživitelky. K tomu je nutno uvést, že pracují ve státní organizaci a plat je jasně daný tabulkovým tarifem. Nenaskytá tedy žádnou možnost k vylepšení platového ohodnocení, z důvodu toho, že zaměstnanec pečuje sám o nezletilé dítě. S tímto jsou zaměstnanci plně seznámeni již při nástupu do zaměstnání. K žádosti o „klouzavou“ pracovní dobu lze říci, že na soudech jsou dané pevné úřední hodiny, rozpis jednání a výslechy účastníků řízení. Nelze tedy tohoto režimu reálně využít. Jen asistenti soudců mají pracovní dobu „pružnou“. Čas v práci, ale i přes toto povolení tráví tak, jak si dohodnou se svým soudcem, za předpokladu, že splní fond pracovní doby 40 hodin týdně. Zda měla respondentka na mysli „úpravu pracovní doby“, tak této žádosti lze vyhovět, z důvodu dojíždění do zaměstnání nebo řádné péče o nezletilé dítě do 15 let věku, případně ze zdravotních důvodů.

Zarážející odpověď je i „zlepšení informovanosti ohledně možnosti kariérního postupu u asistentů soudců“. Asistenti soudců, již při svém jmenování do funkce, znají pravidla, za kterých mohou být jmenováni do funkce soudce. Do těchto patří dovršení 30 let věku, musí být zaměstnán na pozici asistenta soudce nebo právního čekatele nejméně 3 roky a složit justiční zkoušky atd. Jiný kariérní postup u této pracovní pozice není možný, když jsou v rámci administrativy na vrcholu celého výkonu soudnictví.

U odpovědi, že by respondent uvítal školení zaměřená na začátečníky v soudnictví, musíme uvést, že tento vstupní kurz pořádá Justiční akademie, trvá týden a probíhá v Kroměříži včetně ubytování. Za celou naši praxi se nám nestalo, aby se někdo na toto školení přihlásil. Byť zaměstnance oslovujeme jednotlivě, vždy se shledáme s překážkami na straně zaměstnance.

S odpovědí, že „je potřeba více protokolujících úřednic“, musíme souhlasit. Je velice těžký úkol tohoto dosáhnout. Jak již bylo zmíněno výše, protokolující úřednicí se může stát osoba s minimálně roční praxí na pozici zapisovatelky soudu. Zapisovatelky mnohdy nastupují do pracovního poměru ihned po škole, bez jakékoliv jiné

započitatelné praxe a jejich plat se tak rovná zaručené mzdě. Udržet je u organizace za těchto podmínek je prozatím nemožné.

5.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Na závěr realizovaného šetření je nezbytné odpovědět na předem stanovené otázky a hypotézy, shrnout výsledky uvedeného šetření a následně sestavit návrh ke zlepšení situace na obvodních soudech.

Hlavním cílem diplomové práce bylo zjistit, zda je nabídka vzdělávání pro potřeby zaměstnanců soudů v obvodu hlavního města Prahy dostačující. V jaké míře pracovníci využívají dostupná školení pro výkon své stávající funkce a následně jsme se zaměřili na potřebu zaměstnanců kariérního růstu a pracovního postupu v organizaci.

1. Mají zaměstnanci dostatečnou nabídku dalšího vzdělávání?

Tomuto tématu se věnují otázky č. 11, 12, 13 a 23. Na konkrétní otázku, zda respondenti mají dostatečnou nabídku dalšího vzdělání, odpovědělo 56 tazatelů (60 %), že ano. V následující otázce z daných odpovědí vyplývá, že školení v Justiční akademii využívá 59 tazatelů a dále na otázku číslo 13 odpovědělo 47 respondentů, že jim nechybí žádná vzdělávací aktivita. Stejně tak z otevřené otázky č. 23, co by respondenti rádi zlepšili v rozvoji zaměstnanců, uvedlo 21 dotazovaných odpověď nic a 36 respondentů, že neví, což je opět přes 61 % dotazovaných. Závěrem tedy lze konstatovat, že nadpoloviční většina je celkově spokojena s nabídkou dalšího vzdělávání při zaměstnání, stejně tak většina nepostrádá žádnou vzdělávací aktivitu.

2. Využívají zaměstnanci školení k výkonu své práce?

Okruh odpovědí na výše uvedenou otázku je zachycen v otázkách 14 až 17. Na přímou otázku, zda zaměstnanci mohou dostatečně využívat školení potřebné k jejich stávající funkci, odpovědělo 61 respondentů, že tuto možnost mají, tj. dvě třetiny dotazovaných. Stejně tak následující otázka poukazuje na odpovědi, že 62 respondentů využívá znalosti a vědomosti ze školení při výkonu své práce. V tabulce 17 uvedlo 81 respondentů (87 %), že jim vzdělávání přináší zdokonalení pracovního výkonu, udržení si své pozice nebo lepší pracovní zařazení. Lze tedy shrnout, že ve všech případech se nadpoloviční většina zaměstnanců vyjádřila, že školení využívá a primárně k výkonu své profese.

3. Je pro zaměstnance důležitý kariérní postup?

Tuto sféru mapují otázky 19 až 22. Na tuto přímou otázku odpovědělo 53 respondentů, že by chtěli dále kariérně postupovat, ale z předchozího šetření vyplynulo, že 52 dotazovaných má pocit, že nejsou dostatečně informováni o svém možném kariérním růstu. I v následném šetření se 66 respondentů vyjádřilo, že kariérního postupu nedosáhli díky dalšímu vzdělávání, na což poukazuje i tabulka č. 9, kde má 16 respondentů od zaměstnavatele udělenou výjimku ze vzdělávání a z toho 4 zaměstnanci jsou pracovníčně zařazeni ve vedoucích funkcích, kteří už kariérní postup nechtějí. Na závěr uvedlo 43 respondentů, že jsou se svým stávajícím platovým ohodnocením spokojeni a 50 respondentů by stálo o lepší finanční ohodnocení. V této oblasti je vidět zájem o kariérní postup zaměstnanců, ale nedostává se jim dostatečné informovanosti o jejich možnostech dalšího pracovního posunu.

Na základě stanovených výzkumných otázek jsme si stanovili tři hypotézy:

Hypotézy:

- H1: Zaměstnanci upřednostňují vzdělávání přínosné pro jejich praxi.
- H2: Většina zaměstnanců se nehodlá finančně podílet na svém dalším vzdělávání.
- H3: U většiny respondentů je důležitý kariérní růst v organizaci.

Hypotéza H1: Zaměstnanci upřednostňují vzdělávání přínosné pro jejich praxi

Provedeným šetřením jsme zjistili, že většina respondentů upřednostňuje vzdělávání, které je přínosné a využitelné přímo k jejich současné praxi. Toto potvrzuje tabulka 12, kde 59 respondentů využívá školení pořádané Justiční akademií, kde si dotazovaní sami vybírají pouze školení pro výkon práce u soudu. Tento typ školení upřednostňuje více jak 63 % všech dotazovaných. Stejně tak v tabulce 14 je prokázáno, že 61 respondentů, 66 % ze všech dotazovaných, má pocit, že mohou dostatečně využívat školení, které potřebují k výkonu své stávající funkce. Ještě větší počet respondentů, celkem 62 dotazovaných uvedlo, že využívá znalosti a vědomosti ze školení při své práci. Toto zjištění je obsahem tabulky č. 15 a čítá 67 % respondentů. Závěrem tedy lze konstatovat, že zaměstnanci upřednostňují vzdělávání přínosné pro jejich praxi a toto školení si sami vybírají. Tímto byla hypotéza H1 potvrzena, když převážně dvě třetiny respondentů uvedlo, že upřednostňují vzdělávání přínosné pro jejich praxi.

Hypotéza H2: Většina zaměstnanců se nehodlá finančně podílet na svém dalším vzdělávání

Dle provedeného výzkumu bylo zjištěno, že většina zaměstnanců, 58 tazatelů, není ochotna se samostatně podílet na svém vzdělávání. Tato data jsou obsahem tabulky 18, kde svůj nesouhlas vyjádřilo více jak 62 % respondentů. Tímto se prokázalo, že

nadpoloviční většina všech dotazovaných není ochotna se na svém dalším vzdělávání sama finančně podílet, tedy i hypotéza H2 byla potvrzena

Hypotéza H3: U většiny respondentů je důležitý kariérní růst v organizaci

Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že 53 respondentů se přiklání, že mají potřebu dále kariérně růst, což je 57 % ze všech dotazovaných. Necelá polovina respondentů v počtu 40 dotazovaných tuto potřebu postrádá, tento počet dotazovaných čítá 43 % z celkového počtu. I poslední hypotéza H3 tedy byla potvrzena.

5.4 Stanovení doporučení

Z výše uvedeného výzkumu lze vyvodit, že většina zaměstnanců obvodních soudů v Praze považuje další vzdělávání za důležité a dostatečně jej k výkonu své práce využívá.

Také jsou z velké míry spokojeni se svým nynějším pracovním zařazením. Podporu k dalšímu vzdělávání i ze strany zaměstnavatele označují za dostatečnou. Většina zaměstnanců si myslí, že nabídka školení je uspokojivá, ale jak vyplývá z dalšího šetření, zaměstnavatel by se měl pokusit zařadit mezi vzdělávací aktivity hlavně praktický trénink, který respondentům chybí. Svou orientaci by měl také soustředit na pečlivé představení Justiční akademie, která nabízí řadu školení pro výkon práce u soudu. Je překvapivé, kolik zaměstnanců uvedlo, že nemá ani zavedenou registraci u této instituce, když tomuto předchází úvodní školení ihned při nástupu do zaměstnání. Toto můžeme potvrdit přímo ze své praxe.

Stejně tak nicotná snaha zaměstnanců si samostatně finančně přispívat na své další vzdělávání bude dalším podkladem k vypracování a představení financování školení.

Tato částka zabírá nemalou položku finančního rozpočtu každé organizace. Je důležité, aby si zaměstnanci sami uvědomili, že vynaložení financí do vlastního vzdělávání je jediný kapitál, který jim nikdo nevezme a obohatí je to na celý život.

Další otázkou pro zaměstnavatele by mělo být, jak zaměstnance dostatečně informovat o jejich možnostech kariérního postupu a k tomuto je i motivovat. Návrhem bude vypracování modelu kariérního postupu. Z výsledků průzkumu je také patrné, že se musí zaměstnavatel zaměřit na celkově větší informovanost k dalšímu využívání pracovních pomůcek, jako je například intranet každého soudu. Zde je mnoho uvedených odpovědí na otázky, ve kterých se zaměstnanci neorientují a je vidět, že tento systém ke své práci vůbec nevyužívají.

ZÁVĚR

V této diplomové práci jsme se zabývali vzděláváním zaměstnanců pražských soudů s jejich následným kariérním postupem. To vše s ohledem na jejich zájem, využití a možnosti. Státní organizace bývají „zkostnatělé“ a drží se zažitých návyků. Aktivita, které vedou ke zlepšení výkonu, se nemusí vždy setkat s nadšením. Je na zaměstnavateli, aby dokázal tento systém vzdělávání nastavit tak, aby si zaměstnanci uvědomili, že jim to pomůže, jak při samotném výkonu práce, tak i jejich samotném rozhledu.

Cílem práce bylo seznámení s teoretickými poznatky daného tématu v rámci studování odborné literatury. Zaměřit se na okruhy vzdělávání a kariéry obecně, včetně přiblížení této situace ve státní organizaci. Následně jsme se pokusili zjistit, zda stávající nabídka vzdělávání odpovídá požadavkům pracovníků soudů v obvodu hlavního města Prahy a zda ji považují za dostačující. V jakém rozsahu zaměstnanci využívají aktuální školení pro výkon své pracovní pozice a dále jsme chtěli zmapovat potřebu zaměstnanců kariérního růstu a pracovního postupu v organizaci.

Během výzkumného šetření jsme zjistili, že zaměstnanci mají velký zájem o vzdělávání potřebné ke své stávající pracovní funkci. Stejně tak mají zájem o kariérní postup, ale z jejich pohledu, ke svému kariérnímu růstu nemají dostatek informací. Je důležité zajistit tyto požadavky tak, aby si zaměstnanci mohli plnit své cíle a nebyli tak nuceni odcházet z organizace za lepším zaměstnáním. Naopak by tyto změny měly vést ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců a spokojenosti s výsledky zaměstnavatele.

Přínos této práce spatřujeme v tom, že zaměstnanci sami poukázali na nedostatky ve zmíněných oblastech a tím bude jednodušší a včasná celková náprava. Tato práce by měla být nápomocná k zajištění potřeb a spokojenosti zaměstnanců, aby pracovní pozice byly obsazeny kvalifikovanými lidmi se zájmem na sobě stále pracovat.

Poskytnutím zpětné vazby jsme získali dostatek podkladů, jak dále zvyšovat motivaci zaměstnanců, zajišťovat jejich pracovní výkon, se zájmem o jejich řádné a objektivní hodnocení. Mělo by být samozřejmé, že každý zaměstnanec touží po lepším místě, chce kariérně růst a být přínosný v pracovním životě tak, aby i jeho soukromí život byl naplněn. Ne vždy se to daří, proto je nutné zaměstnance motivovat různými způsoby a vyvolat v nich zájem o další vzdělávání k profesnímu růstu.

Je důležité nalézt přiměřenou rovnováhu mezi tím, co je organizace schopna do jedince investovat a snahou, kterou musí zaměstnanec sám vynaložit na svůj vlastní rozvoj tak, aby organizace byla místem spokojeným k výkonu práce zaměstnance a zároveň, aby zaměstnanec byl přínosný pro organizaci. Harmonie na obou stranách povede jen k celkovému zlepšení prostředí v organizaci.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3.

ARMSTRONG, M. & S. TAYLOR., 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-2479-882-0.

BARTÁK, J., 2015. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-80-7452-113-3.

BARTÁK, J., 2008. *Jak vzdělávat dospělé*. 1. vyd. Praha: Alfa. ISBN 978-80-87197-12-7.

BARTONÍČKOVÁ, K. a kol., 2011. *Občanský a společenskovědní základ*. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 2. 978-80-251-2631-8.

BARTOŇKOVÁ, H., 2010. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5.

BENEŠ, M., 2003. *Andragogika: andragogická didaktika*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia. ISBN 80-864-3223-8.

BENEŠ, M., 2014. *Andragogika*. 2. aktualiz. a rozš.vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4824-5.

BĚLOHLÁVEK, F., 1994. *Osobní kariéra*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-7169-083-X.

BUCKLEY, R., a J. CAPLE, 2004. *Trénink a školení*. 1. vyd. Brno: COMPUTER PRESS, 2004. ISBN 80-251-0358-7.

DVOŘÁKOVÁ, Z., 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.

HEKELOVÁ, Z., 2012. *Manažerské znalosti a dovednosti pro sestry*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4032-4.

HRONÍK, F., 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1457-8.

CHOMIST, H., 2002. *Poznámky k problematice celoživotního učení a vzdělávání*. In.: ACADEMIA, roč. 13. 2002. ISSN 1335-5864.

CHRÁSKA, M., 2007., *Metody pedagogického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1369-4.

JOHNOVÁ, R., 2008. *Marketing kulturního dědictví a umění*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2724-0.

KOCIANOVÁ, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIANOVÁ, R., 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 9788024732695.

NIERMEYER, R., a M. SEYFFERT, 2005. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1223-7.

PALÁN, Z., 2002. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. 1. vyd. Academia. ISBN 80-200-0950-7.

PILAŘOVÁ, I., 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, J., 2018. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5. aktual. a rozš. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0629-5.

PLAMÍNEK, J., 2014. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 9788024748061.

SCHELLEOVÁ, I., 2008. *Organizace justice a právní směry*. 1. vyd. Ostrava: Key publishing. ISBN 978-80-87071-68-7.

SKUTIL, M. a kol., 2011. *Základy pedagogicko-psychologického výzkumu pro studenty učitelství*. 1. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-778-7.

ŠNÝDROVÁ, I., 2006. *Manažerka a stres*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1272-5.

TOMANCOVÁ, J. a kol., 2009. *Základy práva: (nejen) pro školy*. 1 vyd. Boskovice: ALBERT. ISBN: 80-7326-110-3.

TURECKIOVÁ, M., 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0227-3.

VÁCHAL, J. a M. VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4642-5.

VALÍŠOVÁ, A., H. KASÍKOVÁ a M. BUREŠ, 2011. *Pedagogika pro učitele*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3357-9.

VARVAŘOVSKÝ, P., 2004. *Základy práva: O právu, státě a moci*. 1. vyd. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-038-6.

VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ, 2008. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1770-8.

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.

WINTEROVÁ, A., 2014. *Civilní právo procesní*. 1. vyd. Praha: Linde. ISBN 80-720-1940-6.

ZOULÍK, F., 2008. *Soudy a soudnictví*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck. ISBN 978-80-7179-005-2.

ZORMANOVÁ, L., 2017. *Didaktika dospělých*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0051-4.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

GAVORA, P., 2010. *Elektronická učebnica metodologicko pedagogického výzkumu*. 1. vyd. Bratislava: UJAK. 978-80-223-2951-4.

GREENHAUS, J. H., Gerard A. C. a V. M. GODSHALK. 2010. *Career management*. 4th ed. Thousand Oaks: Sage. ISBN 978-1-4129-7826-2.

KOSOVÁ, B., 2005. *Koncepcia celoživotného vzdelávania, jej aplikácia v podmienkach SR a participácia Akadémie vzdelávania na jej realizácii*. Banská Bystrica, roč. 10.

LAUBY, S. J., 2005. *Motivating Employees*. 1. vyd. USA: American Society for Training and Development. ISBN 9781562863975.

MATULČÍKOVÁ, M. a J. MATULČÍK, 2003. Manažment ďalšieho vzdelávania. 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2003. ISBN 978-80-2251-677-8.

NOE, R. A. a A. D. KODWANI, 2018. *Employee Training & Development*. 1. vyd. New York: McGraw-Hill/Irwin. ISBN 9789353161668.

RITKE-JONES, W., 2010. *Virtual Environments for Corporate Education: Employee Learning and Solutions: Employee Learning and Solutions*. 1. vyd. USA: IGI Global. ISBN 9781615206209.

SILZER, R. a B. E. DOWELL, 2009. *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. 1. vyd. USA: John Wiley. ISBN 9780470540046.

ŠVEC, Š., 2002. *Základné pojmy v pedagogike a andragogike*. 2. rozš. a dopl. vyd. Bratislava: IRIS, 2002. ISBN 80-89018-31-9.

WORSCH, M., 2004. *A better Employee Motivation through the Application of Public Feedback Processes: Enhancing the Effectiveness of Job Appraisals*. Deutschland: diplom.de. ISBN 9783832484675.

Seznam použitých internetových zdrojů

ASJA. 2016. *Justiční akademie. Asistenční systém justiční akademie*. [online]. [cit. 2020-10-27]. Dostupné z: <https://asja.jacz.cz/>

ASJA. 2016. *Justiční akademie. Ekonomie, finance a management*. [online]. [cit. 2020-10-27]. Dostupné z: <https://www.jacz.cz/vzdelavani/seznam-seminaru/ekonomie-finance-a-management>

ASJA. 2016. *Justiční akademie. E-learning*. [online]. [cit. 2020-10-27]. Dostupné z: <https://www.jacz.cz/vzdelavani/e-learning>

ASJA. 2016. *Justiční akademie. Koncepce vzdělávání v Justiční akademii 2016–2020*. [online]. [cit. 2020-10-27]. Dostupné z: <https://www.jacz.cz/aktuality/753-koncepce-vzdelavani-v-justicni-akademii-2016-2020>

ASJA. 2016. *Justiční akademie. Partnerské akce*. [online]. [cit. 2020-10-27]. Dostupné z: <https://www.jacz.cz/vzdelavani/seznam-seminaru/partnerske-akce>

ASJA. 2016. *Justiční akademie. Proces vzdělávání*. [online]. [cit. 2020-10-27]. Dostupné z: file:///D:/Downloads/proces_vzdelavani_v_ja_8-2010.pdf

ASJA. 2016. *Justiční akademie. Rada Justiční akademii*. [online]. [cit. 2020-10-27]. Dostupné z: <https://www.jacz.cz/o-nas/rada-justicni-akademie>

ASJA. 2016. *Justiční akademie. Seznam seminářů*. [online]. [cit. 2020-10-27]. Dostupné z: <https://www.jacz.cz/vzdelavani/seznam-seminaru>

ASJA. 2016. *Justiční akademie. Statut justiční akademie*. [online]. [cit. 2020-10-27]. Dostupné z: file:///D:/Downloads/aktual_statut_ja_2014%201.pdf

BECK-ONLINE. 2017. *Nariadení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě*. [online]. [2020-10-30]. Dostupné z: <https://www.beck-online.cz/bo/chapterview-document.seam?documentId=onrf6mrqge3v6mzugewti>.

BECK-ONLINE. 2017. *Nariadení vlády, kterým se mění nariadení vlády č. 341/2017 Sb. O platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě*. [online]. [2020-10-30]. Dostupné z: <https://www.beck-online.cz/bo/chapterview-document.seam?documentId=onrf6mrqge4v6mzqgawta>.

BECK-ONLINE. 2017. *Vyhláška Ministerstva spravedlnosti ČR o jednacím řádu pro okresní a krajské soudy*. [online]. [2020-10-30]. Dostupné z: <https://www.beck-online.cz/bo/chapterview-ocument.seam?documentId=onrf6mjzhezf6mzxfzygmnrnge2q>

BECK-ONLINE. 2017. *Zákon o soudech, soudcích, přísedících a státní správě soudů a o změně některých dalších zákonů-soudní funkcionáři*. [online]. [2020-10-30]. Dostupné z: <https://www.beck-online.cz/bo/chapterview-document.seam?documentId=onrf6mrqgazf6nroobtdcmrffuyto>.

BECK-ONLINE. 2017. *Zákona o vyšších soudních úřednících a vyšších úřednících státního zastupitelství a o změně souvisejících zákonů*. [online]. [cit. 2020-10-30]. Dostupné z: <https://www.beck-online.cz/bo/chapterview-document.seam?documentId=onrf6mrqga4f6mjsgewtm>

BECK-ONLINE. 2006. *Zákoník práce* [online]. [2020-10-30]. Dostupné z: <https://www.beck-online.cz/bo/chapterview-document.seam?documentId=onrf6mrqga3f6mrwgixhazrrgi4s2my&groupIndex=0&rowIndex=0>

CZESANÁ, V., O. KOFROŇOVÁ a J. VYMAZAL. 2006. *Národní observatoř zaměstnanosti a vzdělávání. Vybrané faktory rozdílů v účasti na dalším vzdělávání: výsledky dotazníkového šetření*. [online]. [cit. 2020-10-30]. Dostupné z: http://old.nvf.cz/publikace/pdf_publikace/observator/cz/working_paper4_2006.pdf

EJTN, European Judicial Training Network, 2016. *Zásady justičního vzdělávání*. [online]. [cit. 2021-01-31]. Dostupné z http://www.ejtn.eu/pagefiles/15756/judicial%20training%20principles_cs.pdf

JUSTICE. 2020. *Díky projektu společného vzdělávání selepší přístup k odsouzeným a propuštěným*. [online]. [cit. 2020-10-30]. Dostupné z: <https://www.justice.cz/?clanek=diky-projektu-spolecneho-vzdelavani-se-zlepsi-pristup-k-odsouzenym-a-propusten-1>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. 2019. *Narizení vlády č. 300/2019 Sb.* [online]. [2020-10-30] Dostupné z: MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Narizení vlády č. 300/2019 Sb.* [online]. © 2019 [2020-10-30]. Dostupné

z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/977656/Na%20zen%20AD+v1%20A1dy+%208D.+300_2019+Sb.%20kter%20Dm+se+m%20Bn%20AD+n%20Bkter%20A1+na%20zen%20AD+v1%20A1dy+v+oblasti+odm%20B%2088ov%20A1n%20AD+zam%20Bstnanc%20AF+ve+ve%20ejn%20Dch+slu%20BEb%20A1ch+a+spr%20A1v%20B+a+st%20A1tn%20ADch+zam%20Bstnanc%20AF.pdf/9ff5cf14-b26e-b968-927d-9340484e908b

NÁRODNÍ PEDAGOGICKÉ MUZEUM A KNIHOVNA J. A. KOMENSKÉHO.
Justiční akademie Kroměříž. [online]. [cit. 2020-10-27]. Dostupné
z: <https://www.skolnibudovy.cz/budova/284>

ÚSTAVA STÁTU PRÁVA. *Soudní systém v ČR.* [online]. [cit. 2020-10-30]. Dostupné
z: <https://www.ilaw.cas.cz/vyzkum/ceske-pravo-informace-a-odkazy/soudni-system-v-cr.html>.

ÚSTAVNÍ SOUD ČR, *Kancelářský a spisový řád.* [online]. [cit. 2020-10-30]. Dostupné
z: https://www.usoud.cz/fileadmin/user_upload/ustavni_soud_www/Vnitri_predpisy/Aktualni/Org_36-18_uplne_zneni_KSR_k_1._9._2018.pdf

ZÁKONY PRO LIDI. 2017. *Nářízení vlády č. 341/2017 Sb. o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.* [online]. 2017 [2020-10-30]. Dostupné
z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2017-341#p3>.

SEZNAM ZKRATEK

- ASJA - Asistenční systém Justiční akademie
- EJTN - Evropská síť pro justiční vzdělávání
- ENCJ - Evropská síň soudních rad
- EU - Evropská unie
- EÚLP - Evropská úmluva o ochraně lidských práv
- OECD - Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
- OSVČ - Osoba samostatně výdělečně činná
- PDP1 - Vzdělávací projekt k systému společného vzdělávání

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Budova Justiční akademie v Kroměříži.....	30
Obrázek 2 – Směry Kariéry	40
Obrázek 3 – Kariérový pohyb dle Scheina	49
Obrázek 4 – Soudní systém v České republice	55
Obrázek 5 – Organizační struktura soudu.....	63

Seznam tabulek

Tabulka 1: Zastoupené pohlaví.....	72
Tabulka 2: Věkové zastoupení.....	73
Tabulka 3: Nejvyšší dosažené vzdělání	74
Tabulka 4: Pracovní pozice v organizaci	75
Tabulka 5: Délka zaměstnání v organizaci	77
Tabulka 6: Spokojenost s pracovním zařazením	79
Tabulka 7: Důležitost vzdělání ke své profesi	80
Tabulka 8: Podpora organizace k dalšímu vzdělávání.....	81
Tabulka 9: Zaměstnavatelem udělena výjimka ze vzdělání	82

Tabulka 10: Vzdělání dodělané při zaměstnání	83
Tabulka 11: Zajištění nabídky dostatečného vzdělávání	84
Tabulka 12: Využívání školení pořádané Justiční akademií	85
Tabulka 13: Spokojenost s nabídkou vzdělávacích aktivit.....	86
Tabulka 14: Využitelnost školení potřebného ke stávající funkci.....	87
Tabulka 15: Využitelnost znalostí a vědomostí ze školení.....	88
Tabulka 16: Možnosti školení ke kariéernímu růstu	89
Tabulka 17: Přínosy ze vzdělávání	90
Tabulka 18: Ochota se finančně podílet na dalším vzdělávání.....	91
Tabulka 19: Informovanost o možnostech kariéerního postupu	92
Tabulka 20: Potřeba kariéerního postupu	93
Tabulka 21: Zajištění kariéerního postupu díky dalšímu vzdělávání	94
Tabulka 22: Spokojenost s finančním ohodnocením.....	95

Seznam grafů

Graf 1 – Zastoupené pohlaví.....	72
Graf 2 – Věkové zastoupení.....	73
Graf 3 – Nejvyšší dosažené vzdělání	74
Graf 4 – Pracovní pozice v organizaci.....	76

Graf 5 – Délka zaměstnání v organizaci	78
Graf 6 – Spokojenost s pracovním zařazením	79
Graf 7 – Důležitost vzdělání ke své profesi	80
Graf 8 – Podpora organizace k dalšímu vzdělávání	81
Graf 9 – Zaměstnavatelem udělena výjimka ze vzdělání	82
Graf 10 – Vzdělání dodělané při zaměstnání.....	83
Graf 11 – Zajištění nabídky dostatečného vzdělávání	84
Graf 12 – Využití školení pořádané Justiční akademií	85
Graf 13 – Spokojenost s nabídkou vzdělávacích aktivit.....	86
Graf 14 – Využitelnost školení potřebného ke stávající funkci.....	87
Graf 15 – Využitelnost znalostí a vědomostí ze školení.....	88
Graf 16 – Možnosti školení ke kariérnímu růstu	89
Graf 17 – Přínosy ze vzdělávání	90
Graf 18 – Ochota se finančně podílet na dalším vzdělávání.....	91
Graf 19 – Informovanost o možnostech kariérního postupu	92
Graf 20 – Potřeba kariérního postupu.....	93
Graf 21 – Zajištění kariérního postupu díky dalšímu vzdělávání.....	94
Graf 22 – Spokojenost s finančním ohodnocením.....	95

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník	I
----------------------------	---

Příloha A – Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

dovoluji se na Vás obrátit s prosbou o vyplnění dotazníku, pomocí kterého bych ráda zjistila Vaše možnosti vzdělávání a kariérního postupu v organizaci, ke svému studiu na Universitě Jana Amose Komenského, obor andragogika, kde píšete svou diplomovou práci na téma: **Vzdělávání justičních pracovníků a jejich kariérní rozvoj.**

Dotazníkové šetření je anonymní, byl(a) jste vybrán(a) zcela náhodně a údaje, které mi poskytnete, budou použity pouze pro účely zpracování tohoto výzkumu.

Velice děkuji za Váš čas, ochotu a spolupráci.

Alena Hrušková

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

- muž
- žena

Otázka č. 2: Do jaké věkové kategorie spadáte?

- 18-25
- 26-30
- 31-35
- 36-45
- 46-55
- 56-65
- 66 a více

Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- odborné vyučení
- vyšší odborné
- maturita
- vysokoškolské (Bc.)
- vysokoškolské (Mgr., Ing.)
- jiné

Otázka č. 4: Jakou funkci v organizaci zastáváte?

- protokolující úředník/ce
- rejstříkový/á referent/ka
- vedoucí kanceláře
- asistent/ka soudce
- vyšší soudní úředník/ce
- zapisovatel/ka
- jiná, vypište jaká

Otázka č. 5: Jak dlouho u zdejší organizace pracujete?

- méně než rok
- 1-2 roky
- 3-5 let
- 6-10 let
- 11-15 let
- 16-19 let
- 20 a více let

Otázka č. 6: Jste spokojen/a se svým nynějším pracovním zařazením?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

Otázka č. 7: Považujete vzdělávání ve své profesi za důležité?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

Otázka č. 8: Podporuje Vás organizace k dalšímu vzdělávání?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

Otázka č. 9: Máte od zaměstnavatele udělenou výjimku ze vzdělání?

- ne, mám dostatečné vzdělání ke své stávající funkci
- ano, na dobu neurčitou

ano, na dobu určitou
Otázka č. 10: Dodělal/a jste si vzdělání při zaměstnání?

- ano
- ne, již jsem měl/a dostatečné vzdělání
- ne, ale uvažuji o tom
- ne, ani o tom nepřemýšlím

Otázka č. 11: Nabízí organizace dostatečnou nabídku vzdělávání?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

Otázka č. 12: Absolvoval/a jste někdy školení pořádané Justiční akademií?

- ano, pravidelně
- spíše ano
- spíše ne
- ne, nejsem ani registrovaný/a

Otázka č. 13: Chybí Vám některá ze vzdělávacích aktivit v organizaci?

- ne, nic mi nechybí
- praktický trénink
- odborné přednášky
- jiné.....

Otázka č. 14: Můžete dostatečně využívat školení potřebné k Vaší stávající funkci?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

Otázka č. 15: Využíváte znalosti a vědomosti ze školení při své práci?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

Otázka č. 16: Absolvoval/a jste v roce 2020 školení k Vašemu kariérnímu růstu?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

Otázka č. 17: Vzdělávání Vám přináší?

- zdokonalení pracovního výkonu
- udržení si své pozice
- lepší pracovní zařazení
- vyšší plat
- jiné.....

Otázka č. 18: Jste ochoten/na se sám/a finančně podílet na dalším vzdělávání?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

Otázka č. 19: Jste dostatečně informován/a o možnostech kariérního postupu?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

Otázka č. 20: Chtěl/a byste dále kariérně postupovat?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

Otázka č. 21: Dosáhl/a jste kariérního postupu díky dalšímu vzdělávání?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

Otázka č. 22: Jste spokojen/a se svým finančním ohodnocením?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

Otázka č. 23: Co byste rád/a zlepšil/a v rozvoji zaměstnanců:

Prosím, doplňte:

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Alena Hrušková

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Vzdělávání justičních pracovníků a jejich kariérní rozvoj

Rok: 2021

Počet stran textu bez příloh: 103

Celkový počet stran příloh: 5

Počet titulů českých použitých zdrojů: 38

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 10

Počet internetových zdrojů: 23

Vedoucí práce: Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.